



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,  
trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

## Situationsanpassat Ledarskap i Svensk Industri

- *sett utifrån sambandet mellan teori och praktik*

## Situational Leadership in Swedish Industry

- *from the relationship between theory and practice*

*Ranya Ezzi*

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examensarbete, 15 hp

Alnarp 2016

SLU Sveriges lantbruksuniversitet

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Författare:** Ranya Ezzi

**Titel (sve):** Situationsanpassat ledarskap i svensk industri

**Title (eng):** Situational Leadership in Swedish Industry

**Nyckelord:** situationsanpassat ledarskap, kompetens, medarbetare, ledarstil

**Handledare:** Mozghan Zachrison, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Examinator:** Erik Hunter, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Kurstitel:** Examensarbete inom företagsekonomi.

**Kurskod:** EX0790

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2016



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,  
trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

# Sammanfattning

Många teorier beskriver olika ledarskapsstilar, och det har skrivits mängder med forskarrapporter och artiklar inom området. Under senare tid har situationsanpassat ledarskap fått stort utrymme, och det konceptet är föremål för denna studie. Situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren anpassar sin ledarstil till medarbetarnas förutsättningar och beroende på situationen. Situationsanpassat ledarskap är ett flexibelt sätt att leda som oftast beskrivs mycket positivt, och tester har visat att medarbetare till chefer som på rätt sätt tillämpar situationsanpassat ledarskap presterar bättre än de som arbetar i organisationer som inte följer konceptet. För studenter som vill bli framtida ledare, kan det vara bra att ha en inblick i hur ledarskapet ser ut i det praktiska arbetslivet och hur svenska industriföretag arbetar med situationsanpassat ledarskap. Även om teorin existerat länge, och det är ett dokumenterat bra ledarkoncept, är det intressant att se hur ledarna verkligen använder ledarstilen i sina verksamheter. För att få en bild av hur konceptet fungerar inom industrin har man i denna studie intervjuat sex ledare från olika företag i södra Sverige. Frågor som diskuteras är om och hur situationsanpassat ledarskap används, hur ledarna väljer ledarstil i skilda situationer, och hur de upplever detta. Fungerar situationsanpassat ledarskap på samma sätt inom industrin som det beskrivs i teori och litteratur? Man kunde se att kunskapen om de teorier som ligger till grund för situationsanpassat ledarskap varierade i den intervjuade ledargruppen. Det kom fram i studien att ledarna ofta använde delar av konceptet, men ingen använder det fullt ut. Ledarna beskrev att de försöker lyssna och coacha individuellt och poängterar att det är viktigt att känna medarbetarna och deras kunskaper beträffande arbetsuppgifterna. För att kunna gå från styrande till stödjande ledarstil är vilja och motivation hos medarbetarna viktiga faktorer. I vilken omfattning dessa faktorer hanteras i organisationerna framgår inte av svaren från intervjupersonerna. Studien visar på tydliga skillnader mellan företagen, och ledarskapsstilarna är olika. Man kan inte tydligt se konceptets mönster i intervju svaren, men alla har mer eller mindre inslag från situationsanpassat ledarskap i sin ledarstil.

# Abstract

Many theories are describing different leadership styles, and there have been written numerous research reports and articles in the field. Recently, situational leadership has been widely reported, and the concept is the subject of this study. Situational leadership means that the leader adapts his style of management to the employees' conditions and depending on the situation. Situational leadership is a flexible way to lead and it is usually described in a very positive way. Tests have shown that employees to managers who correctly apply situational leadership, performs better than those who work in organizations that do not follow this concept. For students who want to be future leaders, it may be good to have an idea of how leadership looks like in practical work and how the Swedish industrial companies work with situational leadership. Although the theory existed for a long time, and it is a documented good leadership concept, it is interesting to see how the leaders really use this leadership style in their operations. To get an idea of how the concept works in the industry, six leaders from various companies in southern Sweden were interviewed in this study. Issues discussed are whether and how situational leadership is used, how leaders choose leadership in different situations, and how they experience this. Do situational leadership work the same way in the industry as it is described in theory and literature? You could see that the knowledge of the theories that form the basis of situational leadership varied in the interviewed group of leaders. It came up in the study that leaders frequently use parts of the concept, but no one is using it fully. The leaders said that they are trying to listen and to coach the individual and emphasizes that it is important to know the employees and their knowledge regarding the tasks. To change from steering into a supporting leadership style, the willingness and motivation of the employees are important factors. The extent to which these factors are managed in the organizations is not apparent from the answers of the interviewees. The study shows clear differences between the companies, and leadership styles are different. You cannot clearly see the pattern of the concept from the interview answers, but all leaders have more or less elements of situational leadership in their management style.

# Förord

I processen med detta examensarbete har jag fått många goda råd, bra struktur på planering och motivation från min handledare Mozhgan Zachrison. Under större delen av tiden jag arbetat med uppsatsen har Mozhgan och jag haft sex timmars tidsskillnad mellan våra vistelseorter, men vi har ändå kunnat träffas på Skype vid tider som passat mig, det vill jag också tacka för. Hennes lugn och strukturerade sätt har hjälpt mig genom arbetet så som jag önskade. Min lärare på denna examenskurs, Erik Hunter vill jag tacka för att han gett mig en bra start på min studie. Jag vill tacka alla sex ledarna som har deltagit i min studie och svarat på intervjufrågorna inom önskad tidsram.

Ranya Ezzi

Montreal 11 september 2016

# Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	03
<i>Abstract</i>	04
<i>Förord</i>	05
<b>Inledning</b>	08
Syfte	09
Frågeställning	09
Avgränsning	09
<b>Situationsanpassat ledarskap</b>	10
Forskarna Hershey och Blanchards syn på situationsanpassat ledarskap	10
Forskare Fiedlers syn på situationsanpassat ledarskap	14
Några övriga forskares syn på situationsanpassat ledarskap	15
Att instruera ledare om situationsanpassat ledarskap	19
<b>Metod</b>	23
Kvalitativ studie	23
Datainsamling	25
Urval och Genomförande	25
Dataanalys	26
Metodkritik	27
<b>Resultat</b>	28
Presentation av intervjupersonerna	28
Ledarnas syn på situationsanpassat ledarskap	28
Kännedom och dokumentation om medarbetarnas kompetens	31
Strategi och diskussion inom företagen om situationsanpassat ledarskap	33
Kompletterande frågor	34
<b>Analys och Diskussion</b>	39
Frågeställning 1	39
Frågeställning 2	40

Frågeställning 3	41
Frågeställning 4	43
<b>Slutsats</b>	45
Framtida forskning	46
<b>Referenser</b>	47
Tryckta källor	47
Elektroniska källor	49
<b>Bilagor</b>	50
Intervjumaterial	50
Kompletterande frågor	51

# Inledning

Ledarna i det samtida komplexa företagandet behöver ha egenskaper som till exempel människokännare, målsättare, kommunikatör, lagledare, utvecklare, lyssnande bollplank och dirigent. Förr, i mer auktoritära organisationer, var det chefen som bestämde nästan allt det medarbetarna skulle göra. Nu för tiden ska chefen vara en bra och pedagogisk vägvisare för medarbetarna när de själva styr (Ahrenfelt 2014, 29).

Gröhn och Rasmusson (1995, 56) slår fast att för tjugo år sedan var "motivation" huvudämnet i ledarutbildningar då det nästan enbart gick ut på att tillfredsställa materiella behov hos medarbetarna. När dessa frågor diskuteras idag har man i många kretsar kommit till insikt med att det mer går ut på att tillfredsställa medarbetarens sociala och psykologiska behov eftersom de flesta människor har tillfredsställt de fysiologiska behoven vilka kommer före i turordningen enligt Maslows behovstrappa. Nu är det viktigt för medarbetarna att i arbetet få uppskattning, identifikation och självkänsla. Modern motivationsteori utgår från att kraft och vilja redan finns hos medarbetaren, och att det nu är frågan om att frigöra och utveckla denna energi. Där kommer situationsanpassat ledarskap in som ett mycket intressant verktyg för ledarskapet.

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren anpassar sitt beteende efter medarbetarens kompetens och engagemang i syfte att ge medarbetaren möjlighet till ständig utveckling för ett bättre resultat i verksamheten.

Studenter inom företagsekonomi får ta del av mycket kurslitteratur om ledarskap. I mycket litteratur och allmän fakta som finns på nätet beskrivs det hur viktigt det är att en ledare anpassar sitt ledarskap beroende på situationen och på den kompetens medarbetarna har. Men hur ser det ut i dagens industriföretag, överensstämmer verkligheten med teorierna? I denna studie förklaras situationsanpassat ledarskap med hjälp av litteratur, vetenskapliga artiklar, teorier och intervjuer med personalledare på olika företag i södra Sverige. Resultatet från intervjuerna ger en liten inblick i hur situationsanpassat ledarskap används och hur det kan fungera i praktiken. Det ger också en antydning om vilken potential till förbättringar som finns beträffande utnyttjandet av kapaciteten i personalresursen, en viktig resultatfaktor i verksamheten.



Relationen mellan ledare och medarbetare, samt deras förhållande gentemot omvärlden, spelar en avgörande roll för företagets utveckling då de måste kunna bemöta ständiga förändringar och krav från omvärlden (Ahrenfelt 2014, 119).

En annan anledning till behovet av en uppgraderat ledarstil, till exempel införandet av situationsanpassat ledarskap, är att den globala marknaden kräver att företagen agerar internationellt vilket kräver snabba anpassningar till förändrade förutsättningar och hög effektivitet. Därför har nya former av ledarskap varit en viktig fråga i företagandets kontext. Sociala frågor, mångfald, personalutveckling och flexibilitet samt kunskap om den globala utvecklingen är några av de frågor som ledarna behöver kunna hantera på ett professionellt sätt (Caligiuri och Tarique 2012; Rockstuhl, Seiler, Ang, Dyne, och Annen, 2011; Harteis, 2012).

## **Syftet**

Syftet med denna studie är att undersöka hur sex ledare i svensk industri anser att de arbetar efter konceptet situationsanpassat ledarskap och i vilken grad deras praktiska ledarskap överensstämmer med Hersey och Blanchards teori för situationsanpassat ledarskap.

## **Frågeställning**

Om de intervjuade cheferna/ledarna använder situationsanpassat ledarskap, hur används det i så fall i deras verksamhet?

Hur har de utvecklat sitt arbetssätt som skapat förutsättningar för ett situationsanpassat ledarskap?

Hanteras medarbetarna enligt teorin för situationsanpassat ledarskap, och i så fall på vilket sätt?

Hur väljer de sex ledarna ledarstil utifrån Hersey och Blanchards teori i en given situation beträffande medarbetarens mognadsnivå?

## **Avgränsning**

Eftersom tiden är begränsad, och ämnet har många delar som kan diskuteras kommer denna studie att begränsas till en inblick i hur några ledare arbetar i konceptet för situationsanpassat ledarskap. Studien baseras på semikvalitativa intervjuer med ett mindre antal deltagare. Geografiskt sett görs intervjuerna i södra Sverige.

# Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap kan se olika ut beroende på verksamhetens art och den kultur som råder där ledarskapet utförs. I denna del kommer några olika beskrivningar av situationsanpassat ledarskap att ges från varierande källor som artiklar, litteratur, ledarskapsmaterial och webbsidor.

## Forskarna Hersey och Blanchards syn på situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren anpassar sitt beteende efter vilken situation man är i och efter medarbetarens förutsättningar enligt Hersey och Blanchards. De utvecklade en teori för konceptet på 60-talet. Författarna skapade en modell enligt nedan där ledaren växlar mellan fyra olika ledarstilar. Ledaren anpassar sitt agerande mellan stödjande och styrande beroende på medarbetarnas mognad.

*Deltagande ledarstil;* kännetecknas av att ledaren delegerar uppgifter och beslut till medarbetaren och håller sig ständigt informerad om hur arbetet fortlöper. Ledarstilen är bra vid arbete i grupp och individerna i gruppen har hög mognad.

*Rådgivande ledarstil;* kännetecknas av att ledaren lyssnar och vägleder samt att medarbetaren själv får del i ansvaret för att lösa uppgifterna. Ledarstilen är bra när medarbetarna är motiverade men oerfarna i arbetsuppgiften.

*Delegerande ledarstil;* kännetecknas av att ledaren sätter mål, planerar arbetet, följer utvecklingen och visar hög grad av stöd. Ledarstilen är bra när medarbetarna är kunniga och självständiga.

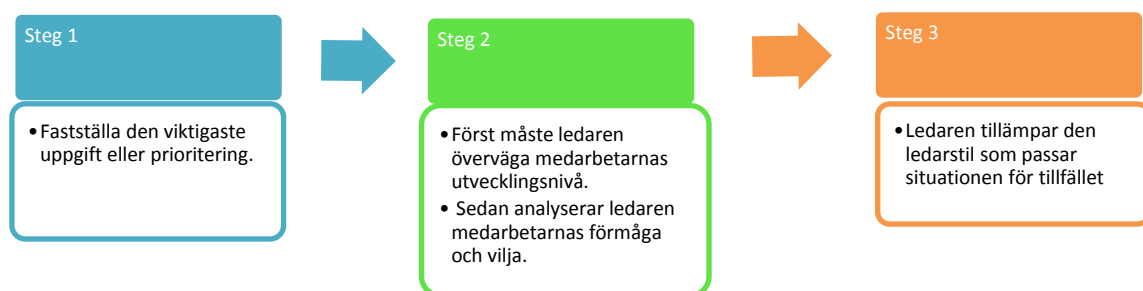
*Instruerande ledarstil;* kännetecknas av att ledaren sätter regler, definierar tydliga ramar och kontrollerar. Ledarstilen är bra för nya medarbetare.

Nedan finns en modell som Hersey och Blanchard skapat för att bedöma vilken ledarstil hen ska utgå utifrån beroende på medarbetarnas nivå (Ledarna, 2016).



Modell av Hersey och Blanchard (1969)

Författarna Hersey och Blanchards (1996) situationsanpassat ledarskapsmodell är ett verktyg som vägleder ledaren i val av den ledarstil som är effektivast beroende på vilken situation ledaren och medarbetarna befinner sig i. Denna modell är tagen ur författarna Hersey och Blanchard litteratur "Management of Organizational Behaviour". I modellen nedan finns tre steg som beskriver arbetsgången när man ska välja den ledarstil som passar med hänsyn till medarbetarnas utvecklingsnivå och situation (Blanchard och Hersey 1996).<sup>1</sup>

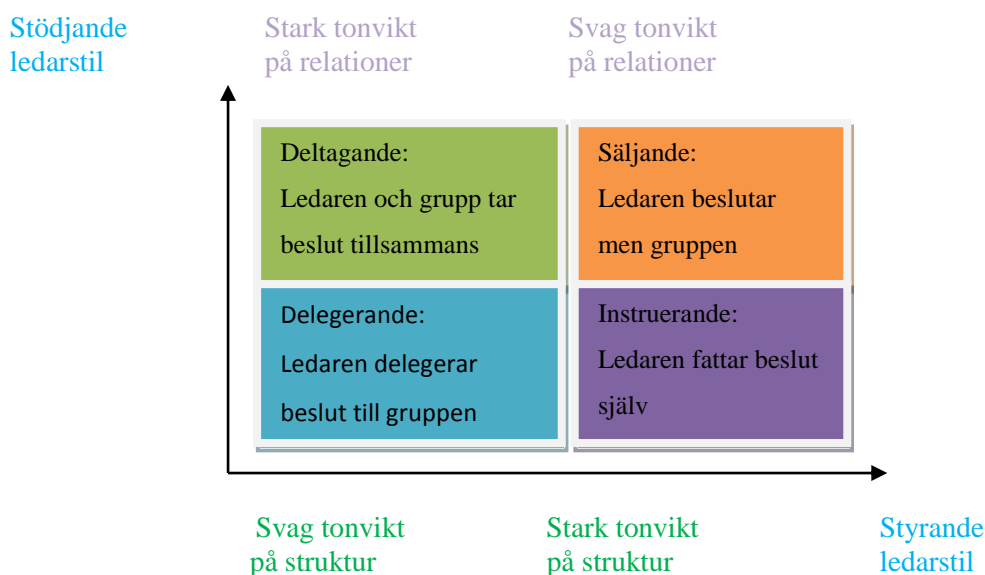


<sup>1</sup> Blanchard, K., Hersey, P. 1996. *Management of Organizational Behavior*

<http://greeks.cofc.edu/documents/The%20Situational%20Leadership%20Model.pdf> (Hämtad 2016-05-20)

Författarna Bruzelius och Skärvad (2010, 376-377) beskriver att forskare inte hittat den bästa vägen att utöva situationsanpassade ledarskap. Däremot har det med tiden kommit fram ett antal teorier om situationsanpassat ledarskap, som betonar att situationens krav bestämmer vilket slags ledarskap som behövs. Bruzelius och Skärvad förordar Hersey och Blanchards (1988) modell för situationsanpassat ledarskap.

Författaren Tonnquist (2014) skriver om situationsanpassat ledarskap inom projektledning. Projektledare behöver anpassa sin ledarstil beroende på situation som hen och medarbetarna i projektet hamnar i. Beroende på projekt och var i projektfasen projektgruppen är, måste ledaren anpassa ledarstil. I Hersey och Blanchards teori för situationsanpassat ledarskap väljer ledare mellan fyra olika ledarstilar: instruerande, säljande, deltagande och delegerande. Situationsanpassat ledarskap kan också tillämpas på grupprocessmodellen. En omogen grupp som är i en tillhörafas behöver en hel del styrning och en mogen grupp som är i en samhörighetsfas behöver varken styras eller stödjas, ledaren kan delegera uppgifterna. Ledarstilar varierar mellan olika kulturer i världen. I Sverige använder vi ett mer stödjande ledarskap där vi delegerar och låter gruppen vara delaktig. Svenskar direktstyr generellt mindre än man gör i andra kulturer, det kan bero på arbetskulturen där vi svenskar inte vill sticka ut hakan och man frågar gärna gruppen innan man tar ett beslut. Detta kan vara mycket ovanligt i ett annat land. Bilden nedan visar en modell för hur ledaren bör anpassa sin ledarstil till projektgruppens mognad. (Tonnquist 2014, 281-282).



Tonnquist skriver att det i projekt kan finnas många situationer då det är bra att gruppen är med i beslutsprocessen. Deltagande i beslutsprocessen får dock inte gå till överdrift då det kan

ses som ett svagt ledarskap. När ett projekt startar behöver ledare styra mycket för att gruppen ska känna sig trygg med den nya arbetsuppgiften. I detta moment är det viktigt att ledaren är tydlig och väl förberedd för att ge order till gruppen. I svenska projekt brister det ofta på tydlig ledning eftersom många projektmedarbetare är ovana vid en styrande projektledare och känner då vidare ett stort ansvar för arbetsuppgifterna. De största problemen man kan stöta på i ett projekt är otydlig ledning, dåliga riktlinjer och brist på information. Följden blir att medarbetarna gissar sig fram till det de tror sig skall göra. En vanlig situation för projektmedarbetare är att kraven ibland upplevs högre än de i verkligheten är, och att den egna förmågan upplevs lägre än den för det mesta i verkligheten är. Tonnquist beskriver vidare att chefer i Sverige ofta har svårt att låta gruppen arbeta självständigt. Ledaren har svårt att släppa taget om de praktiska göromålen och blir då en i gruppen. Ledarrollen kräver viss distans till gruppen för att kunna leda på ett bra sätt. Till exempel om ledaren har en mogen grupp som är i samhörighetsfasen kan ledarens direkta aktiviteter ha negativ påverkan på gruppens engagemang och motivation. Istället bör ledaren lita på att gruppen kan lösa uppgiften. Ledaren bör också i detta sammanhang visa uppgiftens betydelse och att hen tror på gruppens förmåga. När projektledaren ska delegera är det viktigt att tänka på att information om uppgiften beskrivs ordentligt, för vad som än händer är det i alla lägen projektledarens ansvar. Projektledaren måste delegera uppgiften till varje medarbetare på lämpligt sätt. Syftet ska vara att ge en uppgift med viss utmaning/morot och inte göra så uppgiften upplevs som ett straff. Delegering är en huvuduppgift för projektledaren och det gäller att hitta en bra balans när man delegerar uppgifter. Anser medarbetarna att den delegerade uppgiften är för lätt kan de tappa motivation, och anser medarbetarna att uppgiften är för svår kan stress och panik växa fram. Alla vill utvecklas i sin takt med olika steglängder (Tonnquist 2014, 282-284).

Författaren Hersey (1984) har tagit fram tre viktiga färdigheter som krävs för att vara en effektiv ledare i ett långsiktigt perspektiv.

- 1. Förstå medarbetarens tidigare beteende,** känna till varför medarbetaren har utfört en uppgift på ett visst sätt, vad motiverade personen, vad ligger bakom hans beteendes positiva eller negativa utfall av uppgiften.
- 2. Förutse framtidens beteende,** genom att förutse hur medarbetaren kommer att bete sig i framtiden med samma villkor men i den snabbt föränderliga världen.
- 3. Styra, förändra och kontrollerande beteende.** Förstå tidigare beteende och förutsäga framtida beteende är fortfarande inte tillräckligt. Ledaren måste ta på sig ansvaret för att

påverka andras beteende i arbetet med att utföra uppgifter och nå satta mål. Dessa tre färdigheter kan avgöra om ledarskapet kommer att lyckas eller inte, att vara effektivt eller ineffektivt. Att motivera medarbetare och kunna förutsäga hur de vill agera i framtiden ger svar på om ledarskapet är effektivt (Hersey 1984, 20).

Hersey och Blanchard (1988) gjorde en studie med sextiofem chefer som kom ifrån olika branscher. Cheferna fick besvara frågor inom tre teman i en enkät. Första delen innehöll uppgifter om personalia såsom ålder, kön, hur länge de har varit anställda osv. Andra temat rörde professionell mognad på en bedömningsskala och det sista området behandlade ledarstil där ledarna gjorde en egenbedömning av sin ledarstil på en skala från ett till fem där ett var inte nöjd och fem var exceptionellt nöjd. Högeffektiva chefer visade större kunskap inom och användning av situationsanpassat ledarskap än mindre effektiva chefer gjorde. Alla chefer i studien rapporterade att de använde situationsanpassat ledarskap åtminstone en del av tiden. Resultatet av studien visar att utbildning inom detta område haft betydande effekt på arbetsplatsen. I genomsnitt är det så att medarbetare till chefer som tillämpar modellen på rätt sätt presterar bättre än medarbetare till chefer som inte tillämpar situationsanpassat ledarskap. Data i denna studie visar på mycket positiva effekter av Hersey och Blanchards modell för situationsanpassat ledarskap, (Hersey och Blanchard 1988, 198-199).

## **Forskaren Fiedlers syn på situationsanpassat ledarskap**

Situationsteorier ser ledarskapet som en förutsättning för effektivitet (Aarum och Abrahamsson 2005, 84). Under 1960-talet var det många forskare som i sina studier sökte bästa sättet att leda. Ett sätt att leda som var tänkt att anpassas till interna och externa förutsättningar utan att vara beroende av ledarens förutsättningar och villkor. Situationsteorier bygger på att varje situation behöver en speciell form av ledarskap. Effektivt ledarskap är en blandning av ledarens beteende, personliga egenskaper och vilken speciell situation det handlar om. Inom dessa teorier är forskaren Fred E Fiedlers (1967) situationsbetingade ledarstilsteori den mest kända. Fiedlers empiriska forskning om situationsanpassat ledarskap är baserat på olika organisationer, nivåer, funktioner och länder under femton års tid. Hans teori beskriver en process där ledarstilen ska fungera gemensamt med den situation som ledarskapet ska verka i. Fiedlers forskning fann tre kritiska faktorer som avgör vilken ledarstil som är effektivast beroende på situation. Av tre ledarstilar såg Fiedler två viktiga huvudstilar. Ena stilen var uppgiftsmotiverad, där ledaren vill uppnå att uppgifter utförs och problem

löses. Den andra stilen var relationsmotiverad, där ledaren vill ha mänskliga förhållanden och en uppskattad position med sina medarbetare. Den tredje ledarstilen är en socio-avhängig stil, som är en kombination av uppgiftsmotiverad och relationsmotiverad ledarstil. Gruppens prestation är då det viktigaste sättet att mäta effektivitet på. Den forskning Fiedler utförde handlade om effektivt ledarskap och hans syfte var att förklara varför ledarskapet var anledning till effektiviteten i organisationen. De faktorer som avgör ledarens och organisationens effektivitet är ledarstilen och ledarens påverkan och styrning över situationen. Ledningssituationen delas upp i klasser utifrån hur ledaren kan påverka och styra situationen. Med andra ord handlar det om hur ledaren kan förutspå och avgöra vad medarbetarna vill göra och vad resultatet blir beroende på val av handling. Ledarens påverkan och styrning av situationen kan bestämmas av tre förhållningssätt. Det första är *förhållandet mellan ledaren och medarbetarna* där det rör sig om i vilken grad medarbetaren stödjer ledaren. Ju mer stöd ledaren har desto lättare är det för ledaren att delegera uppgifter och få de utförda. Det andra är *uppgiftsstrukturen*, som rör sig om hur tydliga arbetsuppgifterna är för medarbetarna, om medarbetarna känner målet och om det finns beskrivning av arbetsuppgifterna. Det tredje är *ställningsmakt*, som handlar om i vilken grad ledarens position ger makt till att belöna eller bestraffa sina medarbetare. I organisationer som till exempel militären som är linjeuppbyggd, är ställningsmakten stor. Fiedler har en tre-zoners bedömning av situationskontroll: den första är *stark kontroll*, den andra är *moderat kontroll* och den tredje är *svag kontroll*. Kombinationen av relationsmotiverad ledarstil och moderat situationskontroll är nyckeln till effektivitet. Kombinationen av uppgiftsmotiverad ledarstil och stark situationskontroll är också en nyckel till effektivitet. Om man byter på kombinationerna blir resultatet inte lika effektivt (Aarum och Abrahamsson 2005, 99-103).

## **Några övriga forskares syn på situationsanpassat ledarskap**

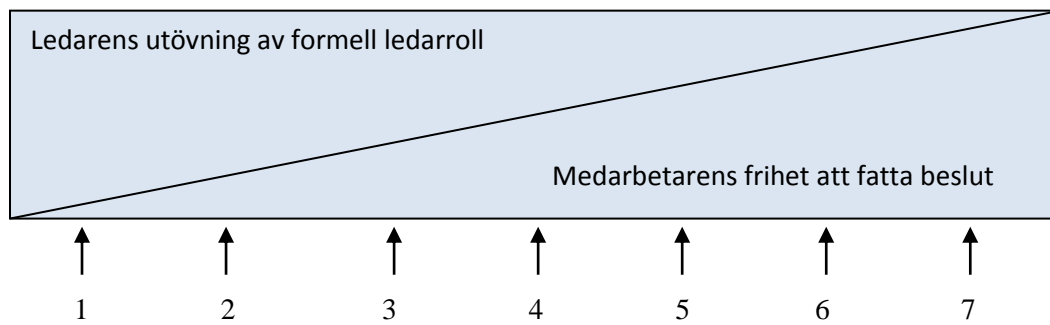
Situationsanpassat ledarskap har, i allmänhet och i teorin, utvecklats från att vara uppgiftsorienterat till människoorienterat. Flöjden blev att ledaren började fokusera på sina förhållanden till medarbetarna. Beskrivning av denna utveckling kommer ursprungligen från forskarna Hersey och Blanchard (1969) som beskrev situationsanpassat ledarstil, och underströk behovet av att anpassa ledarens stil till mognaden hos ledarens medarbetare. *Uppgiftsorienterade* ledare definierar roller för medarbetarna, ger bestämda instruktioner, skapar organisationsmönster, och upprättar formella kommunikationskanaler. I motsats till detta tränar *relationsorienterade* ledare omtanke om andra, försöker minska känslomässiga

konflikter, söka harmoniska relationer, och reglera lika deltagande. Olika författare har klassificerat situationsanpassat ledarskap som en beteendeteori (Bass, 2008) och som en beredskapsteori (Yukl, 2011). Båda beskrivningar innehåller viss giltighet. Båda begreppen återfinns i situationsanpassat ledarskap som uppgiftsorienterade och relationsorienterad beteenden, och de är beroende av varandra. Den effektiva ledaren har en blandning av uppgift- och relationsbeteenden. Både jobb och psykisk mognad hos medarbetare bestämmer vad som är rätt ledarstil (McCleskey 2014, 118).

Sedan 1930-talet har man försökt hitta ett ledarskap som både är effektivt och som gynnar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Lite senare i utvecklingen lanserades ett flertal situationsanpassade ledarskapsmodeller, där man såg att ett effektivt ledarskap var avhängigt av vilken situation man är i. När det gäller situationen handlar det om arbetets art, förhållandet mellan de som leds och ledaren (Fiedler 1967) och till sist mognad och utvecklingsnivå hos gruppen som leds (Hersey och Blanchard 1982). Studierna om ledarskap har blivit fler. Från att endast ha fokus på ledaren till samverkan mellan ledare och medarbetare, har många av de modeller som funnits en lång tid bidragit med viktiga infallsvinklar. Dessa modeller uppmärksammar olika aspekter av ledarskapet (Lennér Axelson och Thylefors 2005, 100-101).

I bilden nedan beskriver Tannenbaum och Schmidt (1958/1973) sin chefsorienterade vs. medarbetarorienterade ledarskapsmodell, som är ett annat sätt att visa ett situationsanpassat ledarskap på. För ledaren gäller det att använda rätt ledarskap i modellen från det att hen själv fattar besluten till att medarbetarna fattar besluten inom fastställda ramar. Om ledaren behöver starkare kontroll över situationen, väljer hen ett mer chefsorienterat ledarskap och om ledaren ser mognad hos medarbetarna med bra kompetens och rätt motivation och inställning, kan ledaren välja ett mer medarbetarorienterat ledarskap. Om det uppkommer en krissituation kan ledaren gå tillbaka till ett mer chefsorienterat ledarskap för att snabbt styra upp situationen igen. Det som är viktigt att tänka på i modellen är att valet av ledarskap beror på egenskaper hos chef och medarbetare med avseende på kompetens, personlighet och den drivande kraften hos de båda parterna. Sammanhanget är också viktigt såsom uppgiften, normer, värderingar och traditioner hos den organisation det gäller.





Modell av Tannenbaum och Schmidt (1958/1973)

Pil nummer: 1. ledare fattar och meddelar beslut, 2. ledare säljer in beslut, 3. ledare presenterar förslag till beslut och inbjuder till frågeställande, 4. ledare presenterar preliminärt förslag till beslut, 5. ledare presenterar problem, erhåller förslag och fattar därefter beslut, 6. ledare definierar övergripande ramar, inom vilka medarbetare själva fattar beslut och 7. ledare tillåter medarbetare att fatta beslut inom ramar som de själva föreslagit (Bruzelius och Skärvad 2010, 376).

Ledarskap är en balans mellan att inspirera och att få medarbetare att nå gemensamma mål tillsammans. Ett stort antal ledarskapsteorier har utvecklats och studerats det senaste århundradet, men ingen enda ledarskapsteori har identifierats som den bästa metoden för alla situationer. De grunder i ledarskapet som ska motivera och leda en grupp för att uppnå ett gemensamt mål, har förändrats med tiden. Det som har utvecklats inom ledarskap den senaste tiden är komplexitet och mångfald inom organisationer och i samhällsvärden. Thomas och Bainbridge (2002) förklarar att på både mikro- och makro-skalar av organisationer är situationsanpassat ledarskap användbart. Det fungerar för enkla och svåra uppgifter och det är också anpassningsbart för alla utvecklingsnivåer. En ledare behöver vara ärlig, kunna kommunicera tydligt, ha gott omdöme och passion. För ett situationsanpassat ledarskap krävs att ledare kan vara flexibel för att exempelvis kunna anpassa sig till förändrade scenarier och förhållanden (Costanzo 2005).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Costanzo, T. 2005. My Situational Leadership Style

[http://engineering.ucsb.edu/~tacy/capstone/leadership/my\\_leadership\\_style.pdf](http://engineering.ucsb.edu/~tacy/capstone/leadership/my_leadership_style.pdf)

Författarna Jago och Vroom (2007) har gjort en analys som beskriver betydelsen av situationer i ledarskapet, där de identifierat tre olika situationsvariabler som har relevans i ledningsprocessen.

1. *Organisatorisk effektivitet* bedöms ofta vara en indikation på dess ledarskap. Organisatoriska effekter influeras av situationella faktorer som inte ledaren kan kontrollera. I öppna system hos till exempel företag, påverkas måluppfyllelsen också av hur konkurrenterna agerar, antagande av ny lagstiftning, ny teknik, räntor och valutaförändringar för att bara nämna några variabler. Dessa faktorer kan påverka den organisatoriska effektiviteten och göra det besvärligt att se vad som är ledareffekter. Dessa direkta effekter av situationer har fått en del att dra slutsatsen att ledarskapet är helt illusoriskt. En vettig inställning till detta är att man kan avläsa styrkan i ledarskapet i förmågan att upptäcka vilka situationer som är avgörande när ledarskapet gör skillnad (Hackman och Wageman, 2007).

2. *Situationer formar hur ledare beter sig.*

Cronbach (1957) identifierade två discipliner inom psykologin. Den ena beskrev beteendet och oron för effekterna av externa händelser. Den andra handlade om mätning av individuella skillnader. Personer, inklusive ledare, påverkas av sin omgivning samt genom relativt stabila egenskaper som predisponerar dem för vissa typer av beteenden. Tyvärr har det till stor del ignorats hur beteendet hos ledare påverkas av situationer de möter. Vroom, Yetton och Jagos (Vroom, 2000; Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973) forskning visar att situationerna påverkar tre gånger mer än vad de individuella skillnaderna gör. Författarna förklarar att situationen spelar roll vid val av beslut, och de framhåller också vikten av situationsspecifika egenskaper, som beskrivs som konsekventa beteendemönster i vissa typer av sammanhang.

3. *Situationer påverkar konsekvenserna av ledarbeteenden.*

Populär ledarskapslitteratur innehåller klyschor som snabba beslut, distribuerat ansvar, delegeringar, "lita på din personal", "kunden kommer först" och så vidare. Var och en av dessa grundsatser är situationsfria. Det finns inga typer av situationer där dessa uttalanden kan anses vara effektiva och där de är ineffektiva. Det är tydligt att normativa teorier kräver situationsval. Åtgärder måste skräddarsys för att passa kraven i varje situation. En ledarstil som är effektiv i en situation kan vara ineffektiv i en annan. Tannenbaum och Schmidt (1958) förklarar möjligheten att utveckla en beredskapsplan för ledarskap genom att ta fram ett stort antal situationella faktorer som bör uppmärksammas av chefer när de bestämmer sig för en ledarstil. Hersey och Blanchard (1982) förde processen ett steg längre genom att föreslå fyra olika ledarstilar som sträcker sig från styrning till delegering och ett ramverk som matchar till

varje situation. Men deras modell har bara en situationsvariabel, mogna följare, och de har ignorerat andra viktiga funktioner i sammanhanget där ömsesidig påverkan sker (Jago och Vroom 2007, 22-23).

## **Att instruera ledare om situationsanpassat ledarskap**

Författarna Gröhn och Rasmusson förklarar att det finns ingen ledarstil som är den rätta för alla situationer och för alla individer. Att en chef är snabb att delegera kan vara klokt i ett visst sammanhang men knappast då medarbetaren saknar kunskap och känner sig osäker eller omotiverad. Ledarstil måste väljas utifrån faktiska förhållanden. För en chef som möter en grupp nya medarbetare kan det vara nödvändigt att välja ledarstil efter varje individs förutsättningar, motivation och självständighet ifall alla skall lyckas. Människor är olika och har olika förutsättningar, och varje människa är i ständig utveckling, hon bygger upp sin kompetens. Det är denna verklighet som ledaren måste tänka på vid val av ledarstil så att hen inte fastnar i ett ensidigt sätt att leda. Medarbetaren måste sättas i fokus, och ledarstil måste väljas utifrån ledarens observationer och måste dessutom ändras efterhand som medarbetaren bygger upp sin kompetens. Detta sätt att se på ledarskap kallas därför *situationsanpassat ledarskap* (Gröhn och Rasmusson 1995, 45).

**Medarbetarens utvecklingsnivå:** Ledarskap handlar bland annat om samspel mellan människor och att uppnå resultat i detta samspel. För att få till stånd ett effektivt ledarskap finns det många faktorer en ledare måste ta hänsyn till.

Att utöva situationsanpassat ledarskap innebär bland annat att korrekt bedöma medarbetarens utvecklingsnivå och att anpassa sin ledarstil därefter. Med utvecklingsnivå menas medarbetarens *kompetens* och *motivation* för att utföra sina arbetsuppgifter.

- Kompetens är kunskap och erfarenhet knuten till att lösa en bestämd uppgift.
- Motivation är medarbetarens vilja och arbetslust

Det är viktigt att se medarbetarens kompetens och motivation i ett sammanhang. Det är stor skillnad på en medarbetare som har stor lust att arbeta men har begränsad kunskap, och en annan medarbetare som har både stor lust att arbeta och är kompetent. I första fallet är en chef/ledare tvungen att göra noggranna uppföljningar och kontroller, eftersom det finns stor risk att medarbetaren kan göra fel. Om chefen/ledaren hade agerat på samma sätt i det andra fallet, skulle det med största sannolikhet uppfattas som inblandning och brist på tillit, vilket på

sikt med säkerhet skulle ha dräpt medarbetarens intresse och arbetslust (Gröhn och Rasmusson 1995, 46).

**Författarna Gröhn och Rasmussons fyra utvecklingsnivåer:** För att bedöma en medarbetarens utvecklingsnivå utgår ledaren från de två komponenterna kompetens och motivation. Om man sätter samman dessa komponenter, kan man utläsa fyra utvecklingsnivåer:

- U1 låg kompetens med hög motivation
- U2 viss kompetens och låg motivation
- U3 ökande kompetens och varierande motivation
- U4 hög kompetens och hög motivation

Att kunna fastställa dessa fyra utvecklingsnivåer är grunden för situationsanpassat ledarskap. Det är viktigt att komma ihåg att en medarbetarens utvecklingsnivå alltid är kopplad till den arbetsuppgift som skall utföras. Utvecklingsnivån beror alltså på vilken arbetsuppgift man talar om. Det är troligt att medarbetarens utvecklingsnivå är hög i förhållande till en arbetsuppgift och låg i förhållande till en annan (Gröhn och Rasmusson 1995, 46-47).

**Ledarens beteende:** En ledares beteende riktat mot medarbetarna, det vill säga ledarstilen, kan delas in i de två dimensionerna *styrning* och *stöd*.

*Styrning* är ett uppgiftsorienterat beteende som kännetecknas av att chefen: anger ansvarsområden, fastställer mål, gör upp tidsplaner, prioriterar, instruerar, kontrollerar och utvärderar. Styrande beteende präglas av envägskommunikation. *Stöd* är ett relationsrelaterat beteende som kännetecknas av att chefen: lyssnar på problem, ger stöd, uppmuntrar, berömmar, ber om förslag, involverar, informerar och förklarar. Stödjande beteende präglas av tvåvägskommunikation. Styrning och stöd är de två grundläggande dimensionerna i modellen för situationsanpassat ledarskap. Utifrån dessa får vi fyra ledarstilar. De är en funktion av hur mycket styrning och kontroll en ledare utövar och mängden stöd och uppmuntran hen ger (Gröhn och Rasmusson 1995, 47).

**Fyra ledarstilar:** Modellen för situationsanpassat ledarskap fungerar så här:

Ledaren fastställer medarbetarens utvecklingsnivå och anpassar sin ledarstil därefter.

- U1 låg kompetens med hög motivation hos medarbetaren, ledaren *instruerar*. Hen har en hög grad av styrning och låg grad av stöd som kännetecknas av att ledaren sätter regler, definierar tydliga ramar, sätter mål, kontrollerar, planerar hur arbete ska göras, när det ska göras och av vem, ger detaljerad handledning, fattar beslut, följer noga arbetets utveckling och använder mest envägskommunikation.

En instruerande ledarstil kan vara effektiv i förhållande till en nybörjare som ska lära sig grundläggande färdigheter, vid kritiska tillfällen då det inte finns utrymme för diskussion utan omedelbara beslut måste fattas, t ex på grund av en snäv tidsram vid omorganisation, då konflikter är vanliga och ledaren måste gå in och etablera nya rutiner eller då en medarbetare är ivrig och motiverad men osäker och inte har tillräckligt med kunskap om hur arbetet ska utföras.

*Kommentar:* En nybörjare som befinner sig på utvecklingsnivå ett behöver mycket instruktion men inte lika mycket stöd, eftersom hen ofta har hög motivation. Medarbetaren får dock inte bli helt utan uppbackning eller stöd.

- U2 viss kompetens och låg motivation hos medarbetaren, ledaren *motiverar* med en hög grad av styrning och stöd. Hen har en motiverande ledarstil som kännetecknas av att ledaren sätter mål, planerar arbetet, följer utvecklingen, visar hög grad av stöd, berömmar initiativ och engagemang, utvecklar tvåvägskommunikation och fattar beslut men först efter att ha lyssnat på medarbetarens förslag.

En motiverande ledarstil kan vara effektiv då en medarbetare är omotiverad i utgångsläget.

*Kommentar:* En medarbetare på utvecklingsnivå 2 har skaffat sig lite erfarenhet men är fortfarande i behov av mycket styrning. Dessutom har kanske ”nyhetens behag” passerat, och hen är inte så motiverad längre utan behöver stöd. Tvåvägskommunikation ökar förståelsen för att ett arbete måste utföras på ett bestämt sätt. Den bidrar också till större motivation och engagemang hos medarbetaren, eftersom hen då involveras i planerandet.

- U3 ökande kompetens och varierande motivation hos medarbetaren, ledaren *samråder* och ger stöd i hög grad med en låg grad av styrning. Ledarstilen kännetecknas av att ledaren frågar hur medarbetaren vill lösa arbetsuppgifter, fattar beslut tillsammans med medarbetaren, låter medarbetaren få del i och ansvar för lösning av problem,

lyssnar och vägleder för att medarbetaren själv ska lösa eventuella problem, uppmuntrar och ger stöd i arbetet samt använder tvåvägskommunikation.

En samrådande ledarstil kan vara effektiv när en medarbetare har kunskap men är osäker på om han klarar uppgiften.

*Kommentar:* Från en motiverande ledarstil till en samrådande minskar instruktionsmomenten till förmån för den personliga relationen, stödet ökar. Skillnaden från de andra stilarna är att ledaren här ger uppmuntran och anledning till diskussion, och ber om bidrag från medarbetaren istället för att ge direktiv och fatta besluten själv.

- U4 hög kompetens och hög motivation hos medarbetaren, ledaren *delegerar* och har en låg grad stöd och styrning. En delegerande ledarstil kännetecknas av att ledaren delegerar uppgifter och beslut till medarbetaren, låter medarbetaren planera och bestämma hur uppgifterna ska lösas, låter medarbetaren ansvara för utförandet av arbetet, håller låg profil överhuvudtaget och håller sig informerad om hur arbetet har fortlöpt.

En delegerande ledarstil kan vara effektiv när en medarbetare har kunskap och är villig och motiverad att göra ett gott arbete. Kunskap innefattar här även förmågan att planera, hålla tider och att samarbeta (Gröhn och Rasmusson 1995, 48-50).

# Metod

I denna studie har kvalitativa och semikvalitativa intervjuer genomförts med hjälp av email. Deltagarna som intervjuats är personalledare i olika företag i södra Sverige med lång erfarenhet inom området. Relevant information har letats fram och beskrivits för att få fram teoretisk historik som finns om situationsanpassat ledarskap. Vetenskapliga teorier och modeller användes som verktyg i studien. Till exempel har en modell för situationsanpassat ledarskap beskrivits och användes i intervjudelen. Analyser av intervjuerna gav ingen tydlig bild av hur ledarskapet i praktiken fungerade inom företaget. Därför skickades ett kompletterande frågeformulär, med direkta frågor till ledarna om hur de skulle välja ledarskapsstil i en given situation. I slutet av studien finns en diskussionsdel där resultatet från intervjuerna samt material från tidigare studier och litteratur beträffande situationsanpassat ledarskap diskuterats. I slutsatsen beskrivs hur verkligheten inom intervjuföretagen stämmer överens med litteratur och teorier i ämnet.

## Kvalitativ studie

I kvalitativa metoder försöker forskaren sätta sig in i den undersöktes situation, för att kunna förstå hur personens perspektiv ser ut. Forskaren försöker på detta sätt skapa en djupare uppfattning av de fenomen man studerar. När det görs en studie på ett kvalitativt sätt är den som utför studien övertygad om att det aktuella perspektivet inte är det enda vetenskapliga perspektiv, annars borde en annan metod valts. I en kvalitativ undersökning kommer forskaren närmare den som undersöks. En kvalitativ forskningsprocess bygger på en värderingsmässig och en faktamässig uppfattning av det fenomen som studeras. Dessa två faktorer består av *två hermeneutiska cirklar*. Den ena är *kognitiv* som handlar om förståelse och utifrån det kommer man fram till några bestämda frågeställningar som kallas förhandsteori. Den andra är *normativ* och handlar om socialt grundade fördomar av olika slag. Ett exempel på en vanlig fördom som Holm och Krohn Solvang tar upp är tron att en arbetslös inte har arbete för att hen inte aktivt söker arbete. Därför måste forskaren kritisk pröva sina egna uppfattningar, och han får inte bekräfta sina egna fördomar. Sammanfattningsvis arbetar dessa två cirklar, som är styrande faktorer, tillsammans och ligger till grund för resultatet av processen. En kvalitativ intervju är en intervjuform där forskaren utöver minsta styrning av undersökningsspersonerna. Forskaren har en tematisk ram där undersökningsspersonen svarar på frågor som forskaren är intresserad av. Holm och Krohn Solvang beskriver att kvalitativa

intervjuer kräver mycket informationsinsamling. Att intervjua kan ta från en till tre timmar. Om forskaren behöver ytterligare information eller en vidare förklaring brukar det vara ok att ställa kompletterande frågor till undersökningspersonerna. I en kvalitativ intervju används inte standardiserade frågeformulär för att forskaren inte ska ha en för stor styrning av intervjun, utan man vill få den intervjuade personen att själv styra intervjuens utveckling. Det viktiga för forskaren är att intervjun innehåller de frågor som täcker syftet med intervjun. Respondent intervju innebär att intervjupersonen är delaktig i de fenomen forskaren studerar. De som deltar i en studie måste få veta vad studien handlar om och det ska vara frivilligt att delta. En sak som är viktig att ha i åtanke är att den som blir intervjuad berättar sina egna åsikter och tankar när de svarar på intervjufrågorna (Holme och Krohn Solvang 1991, 92-108).

I denna studie görs semistrukturerade intervjuer, det innebär att en person intervjuas åt gången. I semistrukturerade intervjuer används i utgångspunkten frågeområden istället för exakta detaljerade frågor. Större frågeområden används för att leda samtalet mot en naturligare konversation och det ger den som blir intervjuad en viss styrning av samtalet. De inledande frågorna i denna studie är indelade i tre grupper. Den första gruppen innehåller frågor som är direkt riktade mot situationsanpassat ledarskap och i de övriga två grupperna är frågorna indirekta och skapar en bild av hur grundförutsättningar är tillrättalagda för att situationsanpassat ledarskap ska kunna fungera på ett bra sätt inom företagen. Slutligen har ledarna i en kompletterande undersökning valt ledarstil utifrån givna situationer där man kan utläsa överensstämmelsen med dessa delar av teorierna i ämnet. Syftet är att få en verklighetssyn från den intervjuades perspektiv i hopp om att de vill berätta så mycket som möjligt kring frågorna som ställs. Hur frågan ställs är viktigt. Frågorna ska vara öppna och ha uppföljningsfrågor så den intervjuade bättre kan utveckla sina tankar och åsikter. Etiska aspekter är viktiga i kvalitativa undersökningar. Det brukar vara få personer som intervjuas och de bjuder på sin historia. Därför måste forskaren försäkra sig om att undersökningspersonerna inte kan identifieras och att inget negativt ska drabba den deltagande undersökningspersonen efter att studien är publicerad. Om undersökningspersonen inte vill att viss dokumentation ska vara med i studien måste forskaren respektera detta (Hedin 1996, 4-6).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hedin, A. 1996. En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. PDF.



## **Datainsamling**

Material till denna studie har hämtats från litteratur, olika vetenskapliga artiklar, utbildningsmaterial och empiriska intervjuer med sex undersökningspersoner. Från litteratur, utbildningsmaterial och vetenskapliga artiklar har information om hur situationsanpassat ledarskap beskrivs i olika teorier tagits fram. De sex undersökningspersonerna har i intervjuer svarat på frågor om situationsanpassat ledarskap i den egna verksamheten. Frågorna i den första frågeomgången var indelade i fyra områden, sättet att anpassa sitt ledarskap, anpassning till medarbetarnas mognad, ett område som behandlade organisationens sätt att arbeta med utveckling av ledarskapet och slutligen en kompletterande frågeserie där intervjupersonerna valde ledarstil utifrån givna förutsättningar. Genom analys av svaren på dessa frågor var det tanken att få fram hur ledarna i praktiken anpassar sitt ledarskap i organisationen. Innan intervjuerna gjordes krävdes mycket tid till att få fram dokument som förklarade vad situationsanpassat ledarskap är. Intervjufrågorna behövde formuleras så att de kunde förstås enhetligt eftersom tolkningen av vad situationsanpassat ledarskap är kan variera mellan olika organisationer. Följdfrågor har ställts när avgivna svar behövt kompletteras eller förtydligas. Detta för att rätta ut oklarheter och eventuella missförstånd i syfte att göra resultaten så verklighetsnära som möjligt. (Larsson 2011, 26-27).

## **Urval och Genomförande**

Eftersom studien behandlar situationsanpassat ledarskap och syftar till att genom ett antal exempel ta reda på hur konceptet används i praktiken, blev sex personer inom industrin intervjuade. Intervjupersonerna har valts från företag med olika typer av verksamhet och storlek eftersom arbetssätten kan variera en hel del beroende på dessa parametrar. Företagens verksamheter varierar mellan forskning, tillverkning, projekt och logistik. För att snabbt få tillstånd intervjuerna har personliga kontakter hjälpt till att få fram deltagare. Dessa kontakter har även hjälpt till med att ta fram personalledare i olika positioner inom företagen för deltagande i studien.

I studien har använts e-postintervjuer där ledarna fått en summarisk beskrivning av situationsanpassat ledarskap samt två frågeformulär som de fyllt i vid olika svarstillfällen. Mot slutet av undersökningen framkom behov av att förtydliga hur ledarna hanterar konkreta ledarskapssituationer, och därför skickades ett kompletterande dokument till ledarna med frågor beträffande val av ledarstilar, vilket var det andra frågeformuläret. Det har funnits fördelar med e-post, deltagarna har inte varit låsta till bokade intervjutider. De intervjuade

ledarna har kunnat styra när de vill arbeta med frågorna. Det har funnits en deadline för när intervju svaren skulle vara returnerade och alla medverkande svarade på frågorna till bestämt datum. Svaren skickades tillbaka som Word dokument och tid har sparats då man inte behöver skriva om och renskriva svaren. Det har kostat mindre tid och pengar när man inte behövt förflytta sig till deltagarnas arbetsplats som ligger utspritt i Skåne. Intervjuaren bor i Kanada och därför var e-postintervjuer en särskilt bra lösning i detta fall. Det geografiska avståndet gjorde att det inte blev mycket resonemang med ledarna kring definitioner av situationsanpassat ledarskap och intervjufrågor, men det fungerade bra eftersom uppgiften var att utreda hur de intervjuade ledarna själva uppfattar konceptet och hur de arbetar enligt detta samt hur deras ledarskap överensstämmer med teorierna inom området.

Forskare som e-postintervjuar kan lättare intervju personer runt om i världen utan att det behöver ta tid att träffas. Data från e-postintervjuer är i elektroniskt format och kräver mindre arbete för redigering innan forskare kan analysera insamlad data. Att få tillbaka svar från intervjuare i tid kan variera beroende på hur ofta personerna ser över sin email, hur de har tid att svara, och olika tidzoner. Svarssäkerheten kan också bero på antalet deltagare i studien, hur många frågor som ställts, deltagarnas motivation och intresset för att svara (Meho 2006, 1285,1288).

## **Dataanalys**

Intervjumaterialet har analyserats och skrivits om. I början av processen lästes materialet igenom för att få en sammanfattande syn. Vidare avgränsades viktig information från svaren. Detaljer delades upp i teman och namngavs beroende på innehåll. Intervjumaterialet lästes om någon gång till då underteman specificerades. Till sist gjordes en sammanfattning för att få en bild av både tema och underteman. Datamaterialet sammanfattades till en detaljerad redogörelse av väsentliga detaljer som siktar på uppsatsens syfte. Därefter förtydligades viktiga idéer, och ledarnas uppfattningar strukturerades och analyserades. Den viktiga informationen i svaren och underliggande hypoteser organiserades till en större helhet tillsammans med de mer väsentliga temana och underteman. Innehållet i materialet delades in i fyra teoretiska kategorier, ledarnas syn på situationsanpassat ledarskap, kännedom om och dokumentation av medarbetarnas kompetens, strategi och diskussion inom företagen kring situationsanpassat ledarskap samt ledarnas val av ledarstil i en given situation. Kvale och Brinkmann (2009) berättar att tematisering måste grunda sig i studiens syfte. Tematiseringen skall styrkas igenom välmotiverad teoretisk förståelse. Av en utforskande studie är syftet att

hitta nya dimensioner hos ett fenomen. Där kan tematisering ha utrymme för intervjupersonernas erfarenheter från olika händelser. Denna studies tematisering har haft studiens syfte som utgångspunkt. Studiens tema har handlat om intervjupersonernas upplevelser av situationsanpassat ledarskap och i vilka sammanhang det är relevant. Tematiseringen har varit konstruerad för en teoretisk insikt av etnicitet. Etnicitet genereras i en rationell process och relevansen varierar i olika kontexter (Hylland Eriksen, 1998). För att intervjupersonerna skulle fylla temans innehåll med sina upplevelser av situationsanpassat ledarskap, var tematiseringen öppen. Data, analys och rapportskrivande av samlade material måste inte ses som tydliga steg i en forskningsprocess, vanligtvis pågår dessa parallellt (Creswell 2007). Denna studie har använt en hermeneutisk fenomenologisk analysmetod. Vid både intervjusituationerna, tematiseringen av transkriberingar och vid upprättande av berättelser samt vid analysarbetet har intervjupersonernas erfarenheter av arbetssituationen som ledare tolkats (Kvale och Brinkmann 2009).

## **Metodkritik**

Några av frågorna i intervjun kunde formulerats annorlunda för att undvika ja- och nej-svar. Man skulle kunnat be intervjupersonerna beskriva svaren med några meningar på varje fråga. Det hade också varit bra att ha fler ledare att intervjua i studien, det hade troligen gjort svarsmönstret tydligare men det hade inte med nödvändighet förändrat resultatet. Det hade varit intressant att göra intervjuerna i direkta möten, för att på så sätt kanske fått fylligare svar på frågorna. Man kan konstatera att alternativen för vald ledarstil i avsnitt fyra kunde getts tydligare förklaringar. Dock kunde ledarnas svar tolkas utifrån den argumentation som följde varje svar. Sannolikheten är stor att ledarnas val kunde ha haft bättre samstämmighet sinsemellan och med teorin ifall de kompletterande frågorna hade diskuterats, och att man då undvikit skillnader till följd av tolkningar av svarsalternativen. Allt handlar om hur frågorna formuleras och att de är kopplade till syftet med uppsatsen. Fler artiklar som handlar om situationsanpassat ledarskap hade möjligen varit bra för att bättre bygga på teorin till studien. Bra artiklar om situationsanpassat ledarskaps var inte enkla att hitta till studien.

# Resultat

I denna del av studien kommer resultatet av intervjuerna av de sex ledarna att presenteras och en sammanfattning görs för varje stycke.

## Presentation av intervjupersonerna

**Ledare 1** är Personalchef/konsult i sydvästra Skåne på ett stort företaget som erbjuder forskningsmöjligheter för Europeiska länder i syfte att ta fram nya material, läkemedel m.m. Företaget har tre hundra anställda i dagsläget.

**Ledare 2** är Personalchef på ett medelstort logistikföretag i västra Skåne med femtiofem anställda. Företaget ingår i en holländsk koncern.

**Ledare 3** är Projektledare på ett stort företag som utvecklar och marknadsför nätverksutrustning och mjukvara för övervakningssystem. Vid huvudkontoret i sydvästra Skåne arbetar över tusen personer och lika många finns inom företagets enheter i övriga världen.

**Ledare 4** är Planeringsansvarig på ett stort energiföretag med fjärrvärme och fjärrkyla som huvudprodukter. De har fyra hundra anställda, och företaget ligger i västra Skåne.

**Ledare 5** är Produktionschef och arbetar på ett medelstort företag som tillverkar produkter för processinstrumentering i sydvästra Skåne. Företaget har runt sextio anställda.

**Ledare 6** är Produktionschef i ett medelstort företag med sextio anställda i sydvästra Skåne. De utvecklar och tillverkar elektronik och elektromekaniska produkter på kontraktbasis.

## Ledarnas syn på situationsanpassat ledarskap

**Hur skulle situationsanpassat ledarskap beskrivas inom företagen och hur situationsanpassar de sex valda ledarna ledarskapet?**

**Ledare 1** har många medarbetare som är tekniker, forskare och jurister. Hen beskriver att de medarbetare och chefer/ledare hen arbetar med påverkas en hel del av vad som sker i omgivningen. De vill göra det som är populärt just nu, och blir också påverkade av de högt kompetenta individer som rapporterar till dem. Medarbetarna är väldigt engagerade och motiverade och **ledare 1** behöver ibland kontrollera så att engagemanget och motivationen inte går överstyr. Därför försöker **ledare 1** ha nära kontakt med medarbetarna och se till att ha en inblick i vad de gör för att säkra att alla går mot samma mål. Eftersom **ledare 1** är inhyrd

som konsult på företaget försöker hen delegera mer och låta medarbetarna besluta själva, för det är de som sitter med den mesta kunskapen.

*Ledare 2s* verksamhet är platt organiserat med tre nivåer av ledare. Det betyder att ledarna i verksamheten behöver agera effektivt och på samma sätt med hänsyn till de värderingar och medarbetarna de har. VD leder ledningsgruppen som består av en Administrativ Assistent, HR-Manager, Continuous Improvement Manager, Logistic Manager, Expedition Manager, Maintenance Manager, Support Operation Manager och en Business Controller. I nästa led finns det gruppleddare inom Logistik och Expedition/Operation. *Ledare 2* har en inhyrd HR-konsult och kollegor i ledningsgruppen som hen kan diskutera ledarskapet med och försöker aktivt lyssna på medarbetarna för att hitta en coachning som kan utveckla medarbetarna.

*Ledare 3* känner inte till något specifikt sätt att arbeta med situationsanpassat ledarskap på för projektledare eller gruppleddare på företaget. Hen nämner att det kanske finns för cheferna, och att det är personligt hur situationsanpassat ledarskap används. *Ledare 3* vill kalla sin ledarstil en mix mellan behovsanpassat och situationsanpassat ledarskap. Det är viktigt att kunna ta extra hand om en medarbetare som till exempel har en svår period i livet. *Ledare 3* försöker också vara uppmärksam på om personer i gruppen har olika behov av uppmärksamhet eller behov av coachning för de arbetsuppgifter som ska utföras, och att till exempel förklara värdet av uppgiften och diskutera moroten efter att uppgiften är klar.

*Ledare 4* försöker anpassa ledarskapet utifrån medarbetarens förutsättningar och därefter ställa krav på individen. *Ledare 4* nämner att hen känner sina medarbetare väl och vet hur de reagerar i olika situationer. Därför lägger hen fram uppgiften på olika sätt till varje individ.

*Ledare 5* anpassar ledarskapet utifrån medarbetarnas arbetsbelastning och deadlines samt att deras erfarenhet och dagsform avgör om ledarskapet ska vara stödjande eller styrande. Denna ledarform anser hen har medfört mycket positivt till företaget.

*Ledare 6* förklarar att det finns medarbetare från olika kulturer och länder, och att de har en bra blandning av män och kvinnor och en bra mix av åldrar. Hen ser därför ett stort behov av att anpassa ledarskapet på företaget beroende på individerna. Ledningsgruppen anser att ledarskapet är viktigt och burkar ta in extern konsult för att föreläsa inom ledarskap för de personalansvariga på företaget. *Ledare 6* håller nära kontakt med gruppleddare varje vecka för att tillsammans se över individernas behov och därefter anpassas ledarskapsstilen mellan styrning och delegering. Medarbetarna har behov av utveckling och motivering, och vissa medarbetare tycker om att byta uppgifter medan andra gillar att stanna med samma uppgift.

*”Genom nära kontakt med personal och veckovis avstämning med gruppleddare skapar vi oss en gemensam bild av individernas unika behov och anpassar styrning/delegering därefter.*

*Alla medarbetare har olika behov av utveckling och motivering.” Ledare 6*

**Nuförtiden skrivs det mycket om att ledarskapet måste vara flexibelt och utvecklande, känner du förändring av detta krav?**

*Ledare 1* anser inte att det har märkts någon större förändring i ledarskapet under tiden hen har arbetat som ledare. Hen menar att när man själv utvecklas som ledare, från att lära sig av dåliga och goda erfarenheter, är det lättare att vara flexibel beroende på vilken situation man hamnar i.

*Ledare 2* beskriver att det märks en förändring av det flexibla ledarskapet. Förr behövdes bara fokus på sin egen avdelning som ledare men idag måste ledaren interagera med andra avdelningar och detta kräver mer samarbete ledarna emellan. Med tanke på att många företag väljer att ha färre anställda ställer det krav på medarbetarnas kompetens som måste vara bredare. Det ställs då större krav på ledarna beträffande kännedomen om medarbetarnas kompetens och deras personlighet för att lyckas. *Ledare 2* har märkt att eftersom man också skall kunna leda andra delar av företaget måste man ha en god helhetssyn och engagera sig i företaget, även utanför den egna avdelningen.

*Ledare 3* har inte märkt någon stor förändring under sina åtta år som projektledare, men kanske pratas det mer om ledarskapet mellan cheferna på företaget än det gör mellan ledarna på projektnivå. Hen har alltid strävat efter att ha ett individ- och situationsanpassat ledarskap och hen kan tycka att ledarskapet är viktigt men det får inte lika stort fokus som processerna får, åtminstone i den ledarroll hen har. Processer är lättare att definiera och enklare att hantera jämfört med människor.

*Ledare 4* anser att ledarens kunskap om hur man tar hand om olika situationer, måste utvecklas hela tiden.

*Ledare 5* ser inga tydliga förändringar i ledarskapsstilen under åren.

*Ledare 6* anser att ledarskapet är i ständig förändring eftersom utvecklingen går så snabbt. För att fortsätta vara en attraktiv ledare är det viktigt att tillgodose personalens behov. Hen påpekar att fackförbunden numera är tydligare, och de driver hårdare personalens rättigheter och krav på vidareutveckling.

*”Jag tror mera att när man själv utvecklas i sitt ledarskap, genom att lära av bra insatser men även av dåliga, så är det lättare att vara flexibel i sitt agerande. Man vet vad som fungerar i olika situationer.” Ledare 1*

Sammanfattningsvis så anser majoriteten av ledarna att det är viktigt att ledaren anpassar sin ledarstil till situationen och att hänsyn måste tas till de olika individerna som ledaren ansvarar för. Det har inte märkts någon större förändring i ledarskapet under tiden, men de flesta påpekar att det alltid varit viktigt att anpassa och utveckla ledarskapet utifrån olika situationer för att vara en bra ledare.

## **Kännedom om, och dokumentation av medarbetarnas kompetens**

### **På vilket sätt känner ni till medarbetarnas kompetenser?**

*Ledare 1* har personalsamtal och andra möten med medarbetarna och det görs en analys av medarbetarnas kompetens.

*Ledare 2* har medarbetarsamtal i början av året och dessa följs upp fyra gånger under året. Företaget använder kompetensmatriser där ledaren kan hämta information om medarbetarnas utbildningar, kunskaper i arbetet som operatörer, underhållstekniker, logistikkoordinatorer och supervisors och annat.

*Ledare 3* berättar att ledarna är kontinuerligt involverade och har en daglig dialog med medarbetarna och därigenom bildar de sig en uppfattning om medarbetarnas kompetens för att vidare kunna komplettera sina kompetensområden och möjlighet att stärka sina svagare sidor.

*Ledare 4* försöker att ständigt vara tillgänglig och kommunicera med sina medarbetare för att få en uppfattning om vad de kan.

*Ledare 5* beskriver att de använder regelbundna utvecklingssamtal och att kompetenser dokumenteras i en kompetensmatris. Ibland får hen kompletterande information vid informella kontakter om sådant som inte kommer upp vid utvecklingssamtalen. Det är då ofta kompetenser som ligger i utkanten av det direkta behovet för arbetet.

*Ledare 6* dokumenterar kompetensen i en kompetensmatris och har årliga utvecklingssamtal och försöker ha en bra kommunikation med medarbetarna i det dagliga arbetet.

*”Genom att vara involverad och hjälpa till med att fördela det dagliga arbetet så utnyttjar man teammedlemmarnas kompetensområden men även så får de chans att förbättra sina svagheter.” Ledare 3*

**Inventeras och dokumenteras medarbetarnas kompetenser och i så fall, på vilket sätt och hur ofta uppdateras dessa kompetensdokument?**

*Ledare 1* inventerar och följer upp medarbetarnas kompetenser och när någon av medarbetarna har gått en utbildning uppdateras kompetensregistret.

*Ledare 2* använder kvalitetssystemet för att dokumentera interna utbildningar som medarbetarna genomför, och dokumenten läggs i en personlig personalmapp. *Ledare 2* tycker det är viktigt att komplettera kompetenser och anser att det är viktigt att ha fokus på kunskap och erfarenhet.

*Ledare 3* dokumenterar inte själv sina medarbetares kompetens eftersom hen har en chef över sig som tar hand om både utvecklingssamtal och dokumentation av kompetens. Ledaren lämnar feedback om sina medarbetare till chefen. *Ledare 3* vet att medarbetarna har utvecklingssamtal med sina chefer, som genomförs två gånger om året.

*Ledare 4* varken inventerar eller dokumenterar medarbetarens kompetens.

*Ledare 5* inventerar och dokumenterar medarbetarnas kompetenser. Har medarbetaren gjort en kompetenshöjning inom företaget dokumenteras detta i personalmappen. En gång om året har man samtal med medarbetaren där man även ser över de mål ledaren och medarbetaren tillsammans har kommit överens om vid förra samtalet.

*Ledare 6* har utvecklingssamtal med medarbetarna där bland annat kompetenser inventeras varefter de dokumenteras.

*"Det finns ett styrande dokument i vårt kvalitetssystem som vi använder för att dokumentera alla utbildningar internt som sparas i personalmappen. Jag tror att man måste komplettera kompetenser och istället tala om färdigheter dvs. en kombination av kunnande och erfarenhet."* *Ledare 2*

Som sammanfattning av denna fråga, kan det sägas att några av ledarna är kontinuerligt involverade i arbetet och har en daglig dialog med medarbetarna där de bildar sig en uppfattning om medarbetarnas kompetens för att vidare kunna komplettera deras kompetensområden. Majoriteten av ledarna dokumenterar medarbetarnas kompetenser. Några använder sig av en kompetensmatris som uppdateras löpande när det sker en förändring i medarbetarens kompetens. Det kan vara utbildningar eller erfarenheter antingen på företaget eller externa kurser i individens egen regi. Vid utvecklingssamtalen går man också igenom vad som hänt med de mål man tillsammans satt upp vid förra utvecklingssamtalet. Några av ledarna nämner att de försöker ha daglig tät kommunikation med medarbetarna.



## **Strategi och diskussion inom företagen kring situationsanpassat ledarskap**

### **Hur diskuteras ledarskap i olika situationer inom organisationerna?**

*Ledare 1* nämner att ledarskapet alltid har varit i fokus, men det finns inte någon strategi för detta. Hen beskriver också några bra frågor som, vad vill vi uppnå, vilken ambitionsnivå skall vi ha och vilken stil är bäst, när var och hur?

*Ledare 2* företaget är igång med att arbeta fram en ledarprofil för cheferna som arbetar på avdelnings och arbetsledarnivå på företaget. Företaget ska mäta ledarskapsindex varje månad i en medarbetarundersökning för att bättre veta hur relationerna är på företaget.

*Ledare 3* som är projektledare på företaget, är inte säker på hur ledarskapet diskuteras inom organisationen.

*Ledare 4* nämner att det försiggår en löpande diskussion mellan chefer på företaget, och ibland får de möjlighet att ha coachade samtal med Human Resources.

*Ledare 5* förklarar att de inte har någon formell diskussion men att det ibland diskuteras mellan chefer i ”privata samtal”.

*Ledare 6* beskriver att det som diskuteras i organisationen handlar om konflikthantering, och detta tas upp i samband med ledningsmöten som hålls varje månad.

*”Fortbildning av ledningsgruppen i konflikthantering pågår, stående mötespunkt på månadsmöte där personal/ledarskap diskuteras.” Ledare 6*

### **Har företaget en strategi för ledarutveckling, och är kompetensutveckling för ledare och medarbetare en del i företagets strategi?**

*Ledare 1* förklarar att det i företaget finns tankar och delvis en strategi när det gäller kompetensutveckling för de anställda.

*Ledare 2* diskuterar utbildningar för chefer och skyddsombud inom både organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö.

*Ledare 3* ger sina medarbetare möjlighet att sätta personliga mål med sin närmsta chef.

*Ledare 4* nämner att företaget har en strategi för både ledarutveckling och en kompetensutveckling för de anställda på företaget.

*Ledare 5* förklarar att hans företag har en kompetensutvecklingsstrategi för medarbetarna i företaget men ingen strategi för ledarutveckling.

*Ledare 6* säger att företaget inte i tillräcklig stor utsträckning har en strategi för ledarutveckling och de anställdas kompetensutveckling.

*"Nej det finns inte nedskrivet men jag tror alla har en viss bild av en strategi för ledarutveckling" Ledare 1*

Sammanfattningsvis, beträffande strategi och diskussion om situationsanpassat ledarskap, har nästan alla ledares företag i studien någon form av diskussion kring ledarskapet i verksamheten. Några av företagen har en strategi som de följer för att ha kontroll på till exempel ledarprofiler och vilken nivå av ambition och stil som passar både deras mål och olika situationer som uppstår. Hos något företag diskuteras frågorna chefer emellan men utan rutiner och struktur. Mer än hälften av ledarna i studien har ingen strategi för ledarutveckling. En av ledarna beskriver att istället för att ha en strategi får de åka på seminarier eller forum för att få inspiration från olika föreläsningar inom ledarskap. Alla företag i undersökningen har fokus på personal- och ledarutveckling. Om svaren tolkas positivt, kan man säga att två av de sex intervjuade företagen har en uttalad strategi inom området.

### **Kompletterande fråga:**

#### **Vilken ledarstil skulle du välja för ledning av medarbetare med följande utvecklingsnivå?**

Ledarna fick på denna fråga en beskrivning av fyra ledarstilar enligt Hersey och Blanchards modell. Ledarstilarna var beskrivna i ologisk ordning för att inte påverka ledarnas val. Uppgiften var att välja ledarstil till givna kompetensnivåer hos medarbetarna. Följande ledarstilar de kunde välja mellan är tagna ur Gröhn och Rasmusson (1995):

L1 Du motiverar med hög grad av styrning och stöd.

L2 Du samråder med medarbetaren och ger stöd i hög grad med en låg grad av styrning.

L3 Du instruerar, har hög grad av styrning och låg grad av stöd.

L4 Du delegerar och har låg grad av stöd och styrning.

Vilken av ledarstilarna ovan skulle du välja för ledning av medarbetare med utvecklingsnivåer enligt nedan. Beskrivningarna av de alternativa mognadsgrader hos medarbetare som skall leda är också tagen ur Gröhn och Rasmusson (1995):

U1 Medarbetare med låg kompetens och hög motivation

U2 Medarbetare med hög kompetens och hög motivation

U3 Medarbetare med viss kompetens och låg motivation

U4 Medarbetare med ökande kompetens och varierande motivation

Svaren från ledarna framgår ur tabellen nedan, och sista raden i tabellen ”Teori” anger det optimala valet enligt Hersey and Blanchard:

<u>Ledare</u>	<u>U1</u>	<u>U2</u>	<u>U3</u>	<u>U4</u>
<u>1</u>	<u>L1</u>	<u>L4</u>	<u>L1</u>	<u>L3</u>
<u>2</u>	<u>L3</u>	<u>L4</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>
<u>3</u>	<u>L2</u>	<u>L4</u>	<u>L2</u>	<u>L2</u>
<u>4</u>	<u>L3</u>	<u>L4</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>
<u>5</u>	<u>L2</u>	<u>L4</u>	<u>L2</u>	<u>L2</u>
<u>6</u>	<u>L3</u>	<u>L4</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>
<u>Teori</u>	<u>L3</u>	<u>L4</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>

**Motiveringar från respektive ledare för vald ledarstil för medarbetare med låg kompetens och hög motivation (U1)**

Ledare 1 säger att medarbetare med hög motivation är villig att lära men behöver både styrning och stöd.

Ledare 2 svarar att eftersom medarbetare har låg kompetens så behövs styrning, men mindre stöd eftersom motivationen är hög.

Ledare 3 menar att en medarbetare med låg kompetens och hög motivation kan ha tendens att vilja mer än hen kan vilket kan resultera i att medarbetaren får göra om delar av arbetet när det upptäcks att hen missuppfattat uppgiften. Han tycker därför att man ska ge både hög grad av styrning och stöd så att medarbetaren fortsatt kan känna sig motiverad.

Ledare 4 skriver att om inte medarbetaren kan arbetet så krävs mycket styrning, och eftersom motivation är hög så kommer arbetet att bli utfört

Ledare 5 anser det är svårt att digitalt svara på frågan eftersom medarbetare utvecklas under resans gång, d.v.s. initialt kan det vara en L1 som övergår till en L2. Ledaren menar att tilltro till medarbetare med låg kompetens gör att de växer med tiden.

Ledare 6 har inte kommenterat svaret.

”Om personen har en hög motivationsfaktor är han villig att lära sig men behöver styrning och stöd. Med tiden kommer han att utvecklas och kan själv ta besluten.” Ledare 1

### Motiveringar från respektive ledare för vald ledarstil för medarbetare med hög kompetens och hög motivation (U2)

Ledare 1 säger att om en medarbetare kan sitt jobb och är motiverad så medför det att uppgifterna utan problem kan delegeras.

Ledare 2 skriver att medarbetaren är redo att ta ansvar och bör även få befogenheterna.

Ledare 3 förväntar sig att medarbetaren är så kompetent och självgående att han bara behöver en initial information om vad det är för arbete som ska utföras och kommer därefter att klara sig med låg grad av styrning och stöd. Ledaren anser att det finns risk för att stöd skulle ge signaler om brist i tilliten.

Ledare 4 anser att eftersom medarbetaren både kan arbetet och har hög kompetens behövs bara viss uppföljning.

Ledare 5 menar att medarbetare med hög kompetens och motivation skall delegeras uppgifter och ges låg grad av styrning och stöd. Skulle det visa sig att kompetenser inte är helt upp till kraven bör tillfällig styrning och stöd ges.

Ledare 6 svarar att man skall visa förtroende för kunnig personal.

*”Om den höga kompetensen gifter sig bra med uppgiften är 4'a att föredra då medarbetaren blir som ett självspelande piano, men om kompetensen inte spinner inom det aktuella området kan det bli en framtida korrigering (1'an) för att sedan återgå till 4'an.”* Ledare 5

### Motiveringar från respektive ledare för vald ledarstil för medarbetare med viss kompetens och låg motivation (U3)

Ledare 1 menar om det är problem med motivationen så behövs en hög grad av styrning framförallt.

Ledare 2 säger att medarbetare med låg motivation och bristfällig kompetens behöver både stöd och styrning.

Ledare 3 finner denna fråga svår men valde att börja med att samråda med medarbetaren för att ge hen en chans att ta eget ansvar som kan resultera i högre motivation och senare även starkare kompetens. Ifall detta inte fungerar så hade ledaren övergått till hög grad av styrning och stöd.

Ledare 4 svarar att för att medarbetaren skall göra ett bra arbete krävs hög grad av styrning och stöd.

Ledare 5 vill samråda med medarbetaren eftersom ansvar brukar generera en högre motivation.

Ledare 6 anser att låg motivation och bristande kompetens kräver styrning och stöd.

*”Personen behöver stödjas eftersom motivationen är för låg och även styras då kompetensen är bristfällig.” Ledare 2*

#### **Motiveringar från respektive ledare för vald ledarstil för medarbetare med ökande kompetens och varierande motivation (U4)**

Ledare 1 menar att om medarbetaren har kompetens men att motivationen sviktar så väljer hen att instruera men låter medarbetaren få bara lite stöd eftersom hens kompetens utvecklas.

Ledare 2 vill ge medarbetaren stöd eftersom motivationen är skiftande. Däremot krävs inte så mycket styrning eftersom kompetensen ökar.

Ledare 3 svarar att medarbetaren troligen har visat att hen växer med uppgiften men att motivationen är varierande så bör man stödja utan att styra för mycket. Ledaren tror att detta kan få negativ effekt på kvalitén, men hen vill ge folk chansen att misslyckas och lära sig av misstagen.

Ledare 4 tycker att det i detta fall krävs fingertoppskänsla och vill se till att kompetensen fortsätter öka och motivationen höjs.

Ledare 5 anser att ger man medarbetarna ansvar så brukar det resultera i en högre motivation eftersom resultatet kan ses och ifrågasättas av andra medarbetare. Motivationen påverkas ofta av det egna ansvaret.

Ledare 6 skriver att ökande kompetens inte ska bromsas med styrning, men ifall motivationen inte är säker krävs stöd.

*”Medarbetaren har troligen visat här att hen växer och blir duktigare med sina arbetsuppgifter. Med varierande motivation så kan det va bra att va där som stöd men undvika styra för mycket, då känner medarbetaren förhoppningsvis större motivation av att själv kunna ta rätt beslut. Detta kan ibland få lite bakslag i kvalitén av arbetet initialt men jag tror att man måste ge folk en chans att misslyckas och lära sig av det, i långa loppet så får man en säkrare och mer motiverad medarbetare.” Ledare 3*

Sammanfattningen av svaren på frågorna kring valet av ledarstil varierade något mellan de olika ledarna, men deras argumentation för respektive val var mycket samstämmig. Det kan

bero på olika tolkningar av de kortfattade beskrivningarna av alternativen. Man kan i denna del av intervjuerna konstatera relativt stor samstämmighet mellan ledarnas svar och de beskrivningar som Gröhn och Rasmussons gjorts utifrån Hersey och Blanchards teori, men det fanns avvikelser.

# Analys och Diskussion

I analys och diskussionsdelen kommer frågeställningarna att diskuteras utifrån svaren från de intervjuade ledarna. Vidare kommer diskussion att föras där intervju svaren ställs emot teoribeskrivningar och litteratur.

## *Frågeställning 1:*

### ***Använder cheferna/ledarna situationsanpassat ledarskap i verksamheten, och hur i så fall?***

Alla ledare försöker mer eller mindre på olika sätt anpassa sitt ledarskap utifrån medarbetarnas kunskap och förutsättningar, medarbetarnas individuella personligheter, arbetsbelastning och verksamhetens art. Ledarna nämner också i intervju svaren att alla medarbetare är olika och att det ibland behövs anpassning beroende på den individ man leder och att man inte bara ser medarbetare som en grupp. De olika ledarna har också olika förutsättningar att ta hand om anpassningen. Vissa har konsulter inom Human Resource som de kan diskutera sitt ledarskap med, andra har någon annan ledare/chef som bollplank och andra har ingen att diskutera frågorna med. *Ledare 1* är konsult och ser det viktigt att ha nära kontakt med medarbetarna för att försäkra sig om att alla går mot samma mål och hen försöker delegera eftersom medarbetarna själva sitter inne med kunskapen för att ta rätt beslut i de dagliga arbetsuppgifterna. *Ledare 2* lyssnar och coachar för att utveckla medarbetarna. *Ledare 3* ser i sitt ledarskap att det finns ett behov av situationsanpassat ledarskap och coachar för att uppmuntra medarbetarna när det behövs. *Ledare 4* säger sig känna sin personal väl, anpassar individuellt och lägger fram uppgifter som passar till respektive medarbetare. *Ledarna 5 och 6* berättar att de balanserar mellan ledarstilar från styrande till stödjande. Fiedlers (1967) syn på ett effektivt ledarskap är en mix av ledarens personliga egenskaper och beteende, beroende på vilken situation ledaren är i med medarbetarna (Aarum och Abrahamsson 2005, 99-103). När de intervjuade ledarna i denna studie beskriver sitt ledarskap kan man finna att sammanfattningen av beskrivningarna överensstämmer i hög grad med både forskaren Fiedlers syn på situationsanpassat ledarskap och teoribeskrivningarna från Hershey och Blanchard. Situationsanpassat ledarskap som det beskrivs i teorier och litteratur används i praktiken i viss mån enligt ledarnas svar på frågorna. Ledarnas sätt att använda situationsanpassat ledarskap på är att de försöker anpassa sitt sätt att agera beroende på situation och individ och de poängterar att det är viktigt att ha bra kontakt med medarbetarna. Det vore intressant att ta reda på om medarbetarna tycker att ledarna har bra

kontakt och att de känner dem tillräckligt bra för att vidare kunna anpassa ledarskapet till situationen. Man kan ha många perspektiv på detta område och det är viktigt att poängtera att studiens syfte varit att fråga ledarna hur de upplever situationsanpassat ledarskap. *Ledare 5 och 6* tar upp vikten av balans mellan två viktiga begrepp inom situationsanpassat ledarskap, styrning och stöd beroende på medarbetarens kompetens som författarna Hersey och Blanchard använder i sin teori (Ledarna 2016). I ledarens beteende är styrning och stöd grundläggande delar i modellen. Man väljer ledarstil utifrån hur mycket styrning/kontroll medarbetarna behöver ha, och det stöd och uppmuntran ledaren behöver ge (Gröhn och Rasmusson 1995, 47). Hälften av ledarna använder ord och uttryck som beskriver teorierna för situationsanpassat ledarskap och det verkar som de har studerat lite i ämnet. Man kan också se från intervjuvaren att vissa använder situationsanpassat ledarskap, eller delar av konceptet, utan att vara insatt i teorin eftersom de berättar att de försöker anpassa sitt ledarskap till vilken situation de som ledare och medarbetare är i. Alla ledarna har svarat att de anpassar sin ledarskapsstil beroende på situation och medarbetare.

### *Frågeställning 2:*

#### ***Hur har ledarna utvecklat sitt arbetssätt som gett förutsättningar för ett situationsanpassat ledarskap?***

En av grunderna i ledarnas arbetssätt för att förstå medarbetarnas kompetens är regelbundna individuella utvecklingssamtal som bland annat syftar till att få ett grepp om deras kompetens. Majoriteten av ledarna skapar sig även en bild av medarbetarna genom att lyssna och vara involverad i det dagliga arbetet. Ledarna coachar medarbetarna individuellt beroende på situationen de är i. De flesta ledarna svarar att de försöker lära känna sina medarbetare så bra som möjligt, och att de därefter coachar beroende på vilken situation ledaren och medarbetaren är i. Utanför utvecklingssamtalet diskuterar flera ledare informellt med medarbetarna och noterar sig om en medarbetare har kompetenser som inte finns dokumenterad. Dessa dokumenteras i så fall omedelbart eftersom det kan ta lång tid till nästa utvecklingssamtal då kompetensdokumentationen normalt uppdateras. Ledarna dokumenterar medarbetarnas kompetenser i form av kunskap och erfarenheter, men ingen nämner i intervjuvaren något om den motivation och vilja som medarbetarna har vilket är viktiga detaljer i teorierna för situationsanpassat ledarskap. *Ledare 2* har utvecklingssamtal fyra gånger om året, inklusive uppföljningssamtal med sina medarbetare och använder kompetensmatris för dokumentation av kompetenser. *Ledare 2* är den ledare som har flest



möten per år. *Ledare 4* varken inventerar eller dokumenterar, men är ständig tillgänglig och kommunicerar med medarbetarna för att få en bra uppfattning om personalen. *Ledare 5* har även informella kontakter med medarbetarna utanför utvecklingssamtalen för att ta reda på värdefull information som inte kommer upp vid det årliga utvecklingssamtalet. Det är intressant att ledarna i studien arbetar så aktivt med att inventera och dokumentera medarbetarnas kunskaper. För att höja kompetensnivån krävs också motivation, vilja och attityd som inte får glömmas i detta sammanhang. Det hade varit intressant att ta reda på om ledarna dokumenterar personligheter, nivå av motivation och andra detaljer som är arbetsrelaterade. Det är viktigt att en komplett information om medarbetarnas totala kompetens, arbetsförmåga och personlighet finns dokumenterad så inte företaget tappar värdefull information om ledaren eller medarbetaren plötsligt lämnar företaget eller byter avdelning. Effektiva ledare använder en blandning av uppgifts- och relationsbeteenden. Dessa beteenden är beroende av varandra (McCleskey 2014, 118). Ledarna använder sig av en blandning av uppgift och relationsbeteende, men utifrån hur de har svarat arbetar ingen av ledarna med dessa modeller som beskrivs nedan för att effektivt få rätt ledarstil till rätt situation. Hersey (1984, 20) tog fram tre viktiga färdigheter för att bli en effektivare ledare. Dessa tre färdigheter innebär att förstå medarbetarens tidigare beteenden, förutse framtidens beteenden, och att därifrån styra, förändra och kontrollera beteendena. Författaren Blanchard och Hersey (1996) använder en trestegsmodell för att bestämma ledarstil. Först fastställs uppgift, sedan övervägs medarbetarens utvecklingsnivå och medarbetarens förmåga och vilja analyseras. Till sist tillämpas den ledarstil som passar i den aktuella situationen. Författarna Tannenbaum och Schmidt (1958/1973) har beskrivit en modell för utveckling av ledarskapet från ett chefsorienterat till ett medarbetarorienterat ledarskap. Modellen går ut på att efterhand som ledaren ser en utveckling av mognaden hos medarbetarna, så ändras ledarskapet i riktning mot medarbetarorientering (Bruzeliuss och Skärvad 2010, 376).

### *Frågeställning 3:*

#### ***Hanteras medarbetarna enligt teorin för situationsanpassat ledarskap, och i så fall på vilket sätt?***

Några av ledarna förklarar kompetens som kunnsighet och erfarenhet, men i teorierna och i litteratur som det refereras till i denna studie är vilja och motivation också viktiga delar i det situationsanpassade ledarskapet. Författarna Gröhn och Rasmusson (1995) skriver att för att gå från styrande till stödjande ledarskap måste medarbetaren vara beredd att ta nästa

utvecklingsnivå och ha rätt arbetslust (vilja och motivation). När man delegerar ska syftet vara att ge medarbetaren en uppgift som innebär en viss utmaning. Tycker medarbetaren att ansvaret för uppgiften är för lätt kan hen tappa motivationen, och är det för svårt kan det växa fram panik och stress (Tonnquist 2014, 284). Hersey och Blanchard (1988) skapade en situationsanpassad ledarskapsmodell där ledaren väljer ledarstil utifrån bedömning av kunskaper och vilja hos medarbetarna och deras sätt att klara av att ta ansvar för en arbetsuppgift (Bruzelius och Skärvad 2010, 376-377). Några av ledarna nämner att de försöker lära känna sina medarbetare och att de individuellt coachar dem. Vilken fokus har ledarna på den motivation och vilja som medarbetarna har för att utföra arbetsuppgifterna? Eftersom ledarna inte alls berör vilja och motivation i sina beskrivningar så får man utgå ifrån att dessa delar inte ligger i fokus vilket är en avvikelse i förhållande till beskrivningar i teorier och litteratur inom situationsanpassat ledarskap. Det är en viktig faktor att få medarbetarna att bli självgående och när medarbetarna är mogna kan ledarna finnas till för att delegera och stötta när det behövs. Det som syns i intervjuvaren är att de ledare som tillsynes kan lite mer om situationsanpassat ledarskap har blivit skolade av Hersey och Blanchards teori. Även om vissa av de andra ledarna inte vet lika mycket om situationsanpassat ledarskap så kan man se att de ändå i stora drag agerar enligt Hersey och Blanchard när de svarar på dessa frågor i intervjun. Om man tänker från ett logiskt perspektiv så lär sig de flesta i en viss bransch en stil som de använder flitigare än andra stilar, och då förs det arbetssättet vidare till nästa generation av ledare och den stilen blir då dominerande i branschen. Hersey och Blanchards teori är lätt att förstå och den omfattar många områden inom ledarskapet som är lätt att ta till sig. En intressant synvinkel på situationsanpassat ledarskap har författarna Jago och Vroom (2007) som tar upp tre situationsvariabler i sin analys. Den första är att organisationens effektivitet påverkas av situationella faktorer som inte ledaren kan kontrollera och det bli svårt att mäta ledarskapets effektivitet i resultatet. Den andra är att situationen formar hur ledaren beter sig. Ledaren blir påverkad av den miljö hen är omgiven av. Den tredje är att situationen påverkar konsekvenserna av ledarbeteendet och forskarna menar att det är situationen som påverkar dessa beteenden. *Ledare 1* berättar att hens medarbetare, som också är ledare, påverkas av högt kompetenta människor som rapporterar till dem. Det är viktigt att ledarskapet känner till hur sådan påverkan fungerar så att de kan agera i rätt tid för att eventuellt korrigera så alla går mot samma mål, som *ledare 1* nämner i intervjuvaren. Hersey and Blanchard (1988, 199) testade situationsanpassat ledarskap på över sextio chefer och de kom fram till att de chefer som anpassade deras modell på rätt sätt i sin verksamhet åstadkom ett bättre resultat än de organisationer med ledare som inte använde sig av modellen.

#### *Frågeställning 4:*

##### ***Hur väljer de sex ledarna ledarstil utifrån Hersey och Blanchards teori i en given situation beträffande medarbetarens mognadsnivå?***

Vid låg kompetens och hög motivation (normalt för nyanställda) har ledarna valt olika ledarstilar som de redovisar i resultat delen. Några ledare har valt ledarstil som stämmer med teorin, medan andra valt annat alternativ än den teorin säger. Alla ledares motivation av svaren är i princip lika, och stämmer ganska väl med beskrivningen i teorin. I den givna situationen tycker några ledare att man ska stödja mycket och en annan menar att medarbetarna med hög ambition kan göra fel eftersom kompetensen är låg. Den ledarstil som teorin beskriver är att man skall styra mer för att medarbetaren inte ska missa något i uppgiften, och det ska kunna följa verksamhetens regler. Om medarbetaren har låg kompetens och hög motivation bör ledaren sätta regler, definiera tydliga ramar och kontrollera. Ledarstilen är bra för nya medarbetare (Ledarna 2016). Från ledarnas svar framkommer det att de inte är noga med tydliga ramar och instruktioner för medarbetare med låg kunskap och hög motivation vilket är normalt hos nyanställda. Om man inte styr en nyanställd från början så kan man heller inte förvänta sig ett bra arbetsresultat. Det är mycket viktigt att medarbetaren får lära sig grunden i arbetsuppgiften samt rutiner och regler för arbetsplatsen. Ledning av medarbetare med hög kompetens och hög motivation var den enda frågan som alla ledare var eniga om, och den är också lättast att förstå. Om medarbetaren är motiverad och kan sitt arbete väl är det lätt för ledaren att känna sig trygg och att lita på att arbetet blir gjort på bästa sätt. Gröhn och Rasmusson (1995) skriver att en delegerande ledarstil kännetecknas av att ledaren delegerar uppgifter och beslut till medarbetaren, låter medarbetaren planera och bestämma hur uppgifterna ska lösas, låter medarbetaren ansvara för utförandet av arbetet, håller låg profil överhuvudtaget och håller sig informerad om hur arbetet har fortlöpt.

På frågan hur man väljer att leda medarbetare med viss kompetens och låg motivation svarar hälften av de tillfrågade ledarna att för att öka motivationen hos medarbetaren kan man ge medarbetaren mer ansvar. Det går på samma linje som att kommunicera mer så medarbetaren kan känna att hen kan visa vad hen kan. Övriga ledare tycker att ledarskapet behöver styra och stödja mer för att medarbetaren ska gå i rätt riktning. En av ledarna argumenterar för sitt svar med att hen ser detta som en perfekt situation när man vill få en bra start med medarbetaren. Det är svårt att tolka om ledaren menar att personen i alternativet är ny på företaget, om det är så finns det risk att ledaren har anställt en omotiverad person. Detta är en objektiv observation

som är viktig att tänka på. Ledaren måste vara den som hjälper att stödja och styra medarbetarna mot målet. Gröhn och Rasmusson (1995) beskriver att en ledare behöver *motivera* med en hög grad av styrning och stöd. Hen har en motiverande ledarstil som kännetecknas av att ledaren sätter mål, planerar arbetet, följer utvecklingen, visar hög grad av stöd, berömmar initiativ och engagemang, utvecklar tvåvägskommunikation och fattar beslut men först efter att ha lyssnat på medarbetarens förslag. En motiverande ledarstil kan vara effektiv då en medarbetare är omotiverad i utgångsläget.

Sista frågan är hur man skulle välja att leda en medarbetare med ökande kompetens och varierande motivation. Alla ledare utom en berättar att det är viktigt att stödja mycket i detta exempel på grund av varierande motivation och styra mindre för att kompetensen är hög. Hög kompetens innebär nödvändigtvis inte att man skall styra mindre. En kompetent person med instabil motivation och vilja behöver stödjas, men även kontrolleras och eventuellt styras för att arbetsuppgiften med säkerhet blir utförd på ett bra sätt. Ledarna ser situationen väldigt lika. Ledaren som har en avvikande uppfattning tycker att man behöver instruera medarbetaren med hög grad av styrning men skriver också att det är viktigt att stödja. Gröhn och Rasmusson (1995) förklarar att ledaren bör *samråda* och ge stöd i hög grad med en låg grad av styrning. Ledarstilen kännetecknas av att ledaren frågar hur medarbetaren vill lösa arbetsuppgiften, fattar beslut tillsammans med medarbetaren, låter medarbetaren få del i och ansvar för lösning av problem, lyssnar och vägleder för att medarbetaren själv ska lösa eventuella problem, uppmuntrar och ger stöd i arbetet samt använder tvåvägskommunikation. En samrådande ledarstil kan vara effektiv när en medarbetare har kunskap men är osäker på om hen klarar uppgiften.

Utifrån svaren kan man se att majoriteten av ledare agerar i stort som modellen för situationsanpassat ledarskap beskriver. Det framgår av svaren att alla ledare inte har full kunskap i hur modellen fungerar och hur den skall användas. Det hade varit fördelaktigt för företagen med en ledarstrategi och en kompetensutveckling för ledarna inom området. Det hade med säkerhet ökat effektiviteten och man hade hittat ett stabilare sätt att hantera ledarskapet.

# Slutsats

Ledarskap innebär inte bara att leda och påverka andra människor utan också att skapa förutsättningar för organisationen att nå sina mål. De flesta teoretiker anser att effektiviteten kan ses som en stark indikation på ett bra ledarskap. Det finns forskare som ifrågasätter detta, och de stöds av Vroom och Jago (2007) som anser att det finns många påverkansfaktorer utanför ledarnas styrning som påverkar en organisations resultat mer än själva ledarskapet gör. Syftet med detta arbete är dock att undersöka hur industrin använder situationsanpassat ledarskap genom att undersöka hur sex ledare från olika företag inom industrin upplever konceptet och till vilken grad deras ledarskap överensstämmer med teorin. Efter analys av intervju svaren kan man dra slutsatsen att ledarna i viss mån använder situationsanpassat ledarskap som ledarstil. De flesta ledarna dokumenterar medarbetarnas kompetens och var de står i förhållande till satta mål. Studien visar också att någon ledare anser sig känna sina medarbetare så väl att dokumentation därför inte behövs. För att inte information om individers kompetens ska bli personknuten är det viktigt att dokumentation finns och är tillgänglig för behöriga. Det hade varit intressant att undersöka medarbetarnas uppfattning om hur ledarskapet fungerar. Ledarna beskriver att det är viktigt att arbeta med utveckling av kunskap och erfarenheter, men vilja och motivation som är andra viktiga delar för utvecklingen inom konceptet saknas i svaren. Det visar på ett område där praktiken hos de undersökta företagen inte helt stämmer överens med ledarskapsmodellens teori. Ledarna dokumenterar medarbetarnas kunskap och färdigheter och dokumentationen uppdateras när utveckling skett hos medarbetarna. Ledarna försöker vara närvarande med sina medarbetare och lyssnar mycket för att få en uppfattning om deras förmåga för att kunna anpassa och påverka sättet att delge uppgifter till varje enskild individ eller grupp. Den oklara bilden av hur situationsanpassat ledarskap fungerar i praktiken blev tydligare efter svaren på de kompletterande frågorna. Det framkom tydligare att ledarna inte helt arbetar enligt teorierna till följd av bristande ledarskapsstrategier i företagen och att ledarna saknar viss kompetens i ämnet. De kompletterande frågorna gav i övrigt ingen ny information till ämnet. I teorins värld ses situationsanpassat ledarskap i princip som en självklarhet men för de ledare som arbetar i det praktiska med sin ledarstil verkar det som att man hämtar lite från olika områden och gör sin egen ledarskapsstil för att anpassa arbetsplatsen till olika typer av medarbetare i verksamheten. Trots viss samstämmighet mellan teorin för situationsanpassat ledarskap och hur ledarna i praktiken hanterar sitt ledarskap så är avvikelserna relativt stora. Det framgår ur svaren på intervjufrågorna att det saknas viktig kunskap inom situationsanpassat ledarskap

hos ledarna, den modell de själva anser sig använda. Tester har visat att medarbetare till chefer som på rätt sätt tillämpar situationsanpassat ledarskap presterar bättre än andra och de levererar resultat. Med tanke på det testresultatet bör det finnas en förbättringspotential inom industrin genom att ha mer fokus på ledarskapsstilen.

## Framtida forskning

Det hade varit intressant att studera vidare inom området situationsanpassat ledarskap beträffande varför Hershey och Blanchards modell inte används fullt ut. En kvalitativ studie av ledare i ansvarig ställning hade gett djupare svar och en fylligare bild av varför situationen är som den är och det hade också varit intressant att studera detta med en kvantitativ studie för att få en bredare syn på användningen av situationsanpassat ledarskap. Varför har inte motivation och vilja samma prioritet som kunskap och erfarenhet? Detta eftersom vilja och motivation behövs för att kunna utveckla kunskap och färdighet hos medarbetarna. Enligt Bowin (2004, 11) handlar kompetens om att kunna och vilja (attityd, engagemang, mod och ansvar) för att utföra en arbetsuppgift.

# Referenser

## *Tryckta källor artiklar litteratur intervjuer*

Aarum Andersson, J., Abrahamsson, B. 2005. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. 4. uppl. Malmö: Liber.

Ahrenfelt, B. 2013. *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Blanchard, K.H., Hersey, P. 1988. *Management of organizational behavior*. 5. uppl. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall

Bowin, J. 2004. *Strategisk kompetensförsörjning. En vägledning till standarden Ledningssystem för kompetensförsörjning*. Stockholm: SIS förlag.

Bruzelius, L.H., Skärvad, P. 2010. *Integrerad organisationslära*. 9. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Caligiuri, P., Tarique, I. 2012. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business* 47(4): 612-622. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.014

Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2. uppl. Thousand Oaks: SAGE.

Gröhn, L., Rasmusson, B. 1995. *Handledning till Utbildning i Medarbetarskap*. Stockholm: AmuMedia.

Harteis, C. 2012. When workplace learning fails: Individual and organisational limitations? Exemplarily demonstrated by the issue of responsibility in work life. *International Journal of Human Resources Development and Management* 12 (1): 92-107. doi: 10.1504/IJHRDM.2012.044202.

Hersey, P. 1984. The situational leader. New York: Warner Books Inc.

Holme, I.M., Krohn Solvang, B. 1991. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Hylland Eriksen, T. 1998. *Etnicitet och nationalism*. Nora: Nya Doxa.

Jade, A.G., Vroom, V.H. 2007. The role of Situation in Leadership. *The American Psychological Association* 62 (1): 17–24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.

Brinkmann, S., Kvale, S. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelson, B., Thylefors, I. 2005. *Arbetsgruppens psykologi*. 4. uppl. Stockholm: Natur och Kultur.

Meho, L.I. 2006. E-mail Interviewing in Qualitative Research A Methodological Discussion. *Journal of the American society for information science and technology*. 57(10) 1284-1295  
Doi: 10.1002/asi

McCleskey, J.A. 2014. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business studies Quarterly* 5 (4): 117-130.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L., Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. doi: 10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x

Tonnquist, B. 2014. *Projektledning*. 5. uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning.



### ***Elektroniska källor***

Larsson, S. 2011. *Kvalitativ analys- exemplet fenomenografi*.

Studentlitteratur.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:253401/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2016-04-29)

Udd, A. 2016. *Situationsanpassat och agilt ledarskap*.

Ledarna.

<http://www.ledarna.se/Chefsguider/Ledarskap/Situationsanpassat-ledarskap/> (Hämtad 2016-04-06)

# Bilaga 1:

## Intervjumaterial

### *Intervju med personalledare angående situationsanpassat ledarskap*

Mitt namn är Ranya Ezzi och jag skall skriva en kandidatuppsats om situationsanpassat ledarskap sett från ett ledarskapsperspektiv. Jag är intresserad av ämnet och vill lära mig hur det fungerar i verkligheten. Vi som studenter på universiteten får genom litteratur och olika kurser en bild av ledarskapet, men när man kommer ut i arbetslivet känns det inte alltid bekant.

Teorin för **Situationsanpassat ledarskap** utvecklades på 60-talet av forskarna Blanchard och Hersey. Deras definition av situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren anpassar sitt beteende efter vilken situation hen är i och efter medarbetarens förutsättningar. Teorin beskriver ett samspel mellan människor med syfte att nå ett resultat i detta samspel genom att ledaren korrekt bedömer medarbetarnas utvecklingsnivå och anpassar sin ledarstil därefter. Situationsanpassat ledarskap kan definieras olika från företag till företag med kärnan i begreppet är sannolikt densamma.

#### *Ledaren:*

1. Hur skulle du beskriva situationsanpassat ledarskap inom ditt företag?
2. Hur situationsanpassar du ditt ledarskap? Ge exempel
3. Nuförtiden skrivs det mycket om att ledarskapet måste vara flexibelt och utvecklande. Märker du att detta krav ändrats, och i så fall hur?

#### *Medarbetare:*

1. På vilket sätt känner ni till medarbetarnas kompetenser?
2. Är de inventerade och dokumenterade?
3. I så fall, på vilket sätt, och hur ofta uppdateras dessa kompetensdokument?

#### *Organisation:*

1. Diskuteras ledarskap i olika situationer inom er organisation, och i så fall hur?
2. Har företaget en strategi för ledarutveckling?
3. Är kompetensutveckling för ledare och medarbetare en del i företagets strategi?

Ifall det finns övriga viktiga frågor beträffande situationsanpassat ledarskap inom ditt företag som inte kommer fram ur svaren på dessa frågor, vänligen gör en kort redogörelse.

# Bilaga 2:

## Kompletteringsmaterial

### Kompletterande frågor

#### Fyra ledarstilar

1. Du motiverar med hög grad av styrning och stöd.
2. Du samråder med medarbetaren och ger stöd i hög grad med en låg grad av styrning.
3. Du instruerar, har hög grad av styrning och låg grad av stöd.
4. Du delegerar och har låg grad av stöd och styrning.

**Vilken av ledarstilarna ovan skulle du välja** för ledning av medarbetare med följande utvecklingsnivå?

- Medarbetare med låg kompetens och hög motivation

Ledarstil nr. ....

Motivera svaret:

- Medarbetare med hög kompetens och hög motivation

Ledarstil nr. ....

Motivera svaret:

- Medarbetare med viss kompetens och låg motivation

Ledarstil nr. ....

Motivera svaret:

- Medarbetare med ökande kompetens och varierande motivation

Ledarstil nr. ....

Motivera svaret:

Du har väl inte glömt att motivera svaren?